COLECȚIA SOCIAL-POLITIC

DICK MORRIS

NOUL PRINCIPE

Machiavelli în secolul al XXI-lea

Editura ZIUA
grupul de presă ZIUA

„Dick Morris este un expert în campanii electorale care ştie să utilizeze sondajele pentru câştigarea alegerilor. *Noul Principe* ne arată un *political maker* modern, de care au atâta nevoie politicienii români."

Dorel Abraham, sociolog CURS

„Cartea defineşte politicianul de succes – pragmatic şi eficient –, cu o strategie politică solidă, axat pe probleme şi nu pe construcţia de imagine personală. Acesta este politicianul aşteptat de electoratul român.

Vladimir Pasti, politolog

„La noi, tot românul se pricepe la fotbal, la maşini şi la politică. Dick Morris – acest Machiavelli american – a elaborat un ghid al acţiunii politice care se potriveşte ca o mănuşă cu activismul politic al românilor. Cartea este un abecedar pentru tot românul pasionat de politichie."

Dinu Zamfirescu, Fundaţia „Horia Rusu"

„Este nevoie de un nou Principe, altfel spus de un nou principiu pentru o nouă politică, care să restabilească contractul dintre aleşi şi alegători. Acesta este noul pragmatism, o perspectivă ce insistă asupra rolului idealismului politic într-o societate în căutarea reperelor."

Cristian Pîrvulescu, Asociaţia Pro Democraţia

„*Noul Principe* este reţeta pentru trei lucruri importante: cum să candidezi, cum să câştigi alegerile şi mai ales cum să rămâi la putere. Sunt politicienii români capabili să realizeze aceste lucruri în mod democratic? Puteţi afla singuri răspunsul citind această extraordinară carte."

Sorin Roşca Stănescu, director ZIUA

ISBN 973-712-125

Mamei mele, Terry Morris, pentru idealismul ei,
tatălui meu, Eugene J. Morris, pentru pragmatismul lui și
soției mele, Eileen McGann, pentru ambele calități.

CUPRINS

Cuvânt înainte XI
Prefață XV

PARTEA I
Pragmatismul idealismului

1. Tranziția de la democrația madisoniană la democrația jeffersoniană 3
2. Mesajul, mai important decât banii 9
3. Temele, mai importante decât imaginea 15
4. Mesajele pozitive, mai importante decât cele negative 23
5. Fondul, mai important decât scandalul 31
6. Strategia, mai importantă decât învârteala 37
7. Dincolo de arhitectura partidelor 43
8. Valorile, mai importante decât economia 49
9. Întâi femeile și copiii 57
10. Generozitatea, mai importantă decât interesul personal 61
11. Comunitățile, nu guvernele 65

PARTEA A II-A
Guvernarea

12. Nevoia de majoritate zilnică 71
13. Agresiv sau conciliant? 77
14. Conducerea 87

15. În luptă cu inerția birocratică 99
16. Cum să-ți aperi spatele: controlul asupra propriului partid 107
17. Cultivarea partidului advers 115
18. Grupurile de interese speciale sunt tigri de hârtie 121
19. Să strângi bani și să rămâi nepătat 129
20. Mitul manipulării prin mass-media 137
21. Supraviețuirea după un scandal 151
22. Marele pericol: alterarea personalității 159
23. Cum să-ți convingi personalul să-ți îndeplinească dorințele? 167
24. Cum să eviți să fii controlat de propriul personal 175
25. Cum să-ți ții cabinetul legat de mâini și de picioare 183
26. Prima doamnă post-Hillary 187
27. Vicepreședintele 195
28. Tata știe cel mai bine 201
29. Utilizările interne ale polticii externe 207

PARTEA A III-A

A fi ales

30. Ar trebui să candidez? 215
31. Alegerea temelor proprii 225
32. Nu te lăsa cunoscut prea repede 233
33. Cum să fii observat într-o încăpere aglomerată 237
34. Cum să conduci un dialog 241

- Cum să faci ca tema ta să-și atingă ținta 241
- Lovește primul 246
- Dezarmează-ți adversarul arătându-te de acord cu el 248
- Cum să respingi atacurile adversarului 251
- Dacă trebuie să lansezi mesaje negative 258

35. Publicitatea plătită: o cursă în jurul mass-media 263
36. Cum să câștigi dacă nu ești carismatic 269
37. Visul californian: câștigarea referendumurilor tematice 275
38. Cum să-ți dresezi consultanții politici 281
39. Lipsa de importanță a alegătorului nehotărât 287
40. Cum să te porți cu șeful dacă faci parte din echipă 291
41. Rasismul nu dă rezultate 299
42. Candidatele: utilizarea stereotipurilor pentru a câștiga 305
43. Cum să domini dialogul în dezbateri 309
44. Ce înseamnă moment de forță? 313
45. Foloasele înfrângerii 317

EPILOG

Viitorul

46. Temele primilor ani ai secolului al XXI-lea 323
47. Politica viitorului: scurtă privire asupra mândrei lumi noi a democrației Internetului 327

Pragmatismul idealismului

Când lumea se mișcă este vremea redesenării hărților. Schimbările masive din atitudinile alegătorilor care au avut loc în ultimii 20 de ani au transformat în asemenea măsură politica încât a venit momentul să reanalizăm fiecare idee cunoscută și să privim îndeaproape axiomele pe care se bazează politica practică.

Principala schimbare este trecerea de la o paradigmă a democrației reprezentative, în care alegătorii cedează puterea la fiecare doi ani reprezentanților lor aleși, la aceea în care implicarea directă a cetățeanului și interesul acestuia rămân aproape constante. Această tranziție de la norme madisoniene la norme de tip jeffersonian este atât de dramatică și de drastică încât obligă la reevaluarea tuturor ideilor tradiționale pe care le presupune politica.

În politica modernă, mesajul pozitiv al unui candidat despre o problemă – fondul candidaturii sale – a devenit mai important decât banii, imaginea, învârteala, atacurile negative și partizanatul politic. Trebuie să fim mai idealiști în folosul pragmatismului, nu al idealismului.

CAPITOLUL 1

Tranziția de la democrația madisoniană la democrația jeffersoniană

PARADIGMA FUNDAMENTALĂ care guvernează politica americană este trecerea de la democrația reprezentativă (madisoniană) la democrația directă (jeffersoniană). Electoratul își dorește să fie principalul actor și este nerăbdător față de orice formă de intermediere între opiniile sale și politica publică. Această schimbare se datorează, pe de o parte, abundenței de informații și, pe de alta, profundei neîncrederi în instituții și politicieni.

Mass-media a înregistrat scăderea participării la alegeri, corolarul fiind că aceia care se prezintă la vot sunt din ce în ce mai bine informați. Americanii sunt, în zilele noastre, un electorat format din oameni dependenți de informații. Prin rețelele de televiziune (CNN, FOX NEWS, CNBC, CFN, MSNBC și C-SPAN TV, prin emisiunile de discuții sau de știri de la radio, prin revistele de informare, Internet, show-uri TV la orele de vârf, cum ar fi *60 Minutes* și *20/20*, precum și prin jurnalele de seară ale principalelor rețele TV, electoratul se hrănește cu o cantitate copleșitoare de informații privind procesul politic. Chiar și spectacolele de diver-

tisment se axează pe chestiuni din sectorul public, în vreme ce programele de tip „hoții și vardiștii" analizează subtilitățile competenței exclusive și ale relației dintre avocat și clientul său. Șoferii de taxi care urmăresc lucrările Congresului pe C-SPAN sunt mai bine informați decât înainte despre politica națională.

O dată cu acest nivel înalt de informare a apărut și siguranța părerilor politice. Odinioară, electoratul tindea să-și formeze opiniile după capetele mai luminate; acum însă oamenii se simt în stare să analizeze ei înșiși chestiunile politice. În anii '60, auzeai lumea spunând că liderii au acces la mai multe informații și că nu trebuie să-i judeci fără să cunoști toate aspectele problemei. Acum, oricine ar declara așa ceva la televiziune s-ar face de râs.

Nerăbdători față de adunările reprezentative, alegătorii iau problema elaborării legilor în propriile lor mâini ori de câte ori sunt lăsați de politicieni. De exemplu, de când cu moda referendumurilor, în statul California puterea legislativă s-a transformat treptat într-un organism ministerial, care execută principalele decizii politice ale electoratului în ceea ce privește cele 10-12 chestiuni asupra cărora acesta se pronunță în fiecare zi de referendum.

Pe măsură ce alegătorii au devenit mai fermi și mai încrezători în ei înșiși, a crescut și neîncrederea lor în oamenii politici, în partide și în instituții. *Watergate* a fost primul scandal din viața politică americană modernă. De atunci însă, fiecare instituție și-a

avut scandalul ei: doctorii au iscat scandaluri de malpraxis; evanghelicii au avut scandalurile Bakker și Swaggert; cei din serviciile de informații, scandalul Aldrich Ames; jurnaliștii, scandalurile de plagiat; sindicaliștii, scandalurile privind corupția și mafia; avocații, scandalurile de malpraxis; bisericile, scandalurile privind abuzurile sexuale asupra copiilor; militarii, scandalurile de logistică la Pentagon; cei din poliție, scandalurile de corupție pe plan local și povestea Rodney King. Nici o instituție nu a rămas neatinsă. Iar alegătorii au încredere... numai în ei înșiși.

Această schimbare de fond a tendinței electoratului – încrederea oarbă a lăsat locul celei în forțele proprii – se combină cu noua tehnologie care le dă votanților puteri nemaiîntâlnite până de curând. Sondajele îi evaluează pe oamenii politici pentru fiecare zi de mandat și difuzează rezultatele în văzul și auzul tuturor. Referendumurile, inițiativele populare și chiar demiterea din funcție a celor aleși sunt tot mai frecvente în viața politică. Proliferarea canalelor de televiziune și a dezbaterilor radiofonice creează forumuri de discuții politice de o anvergură fără precedent. În curând, televiziunea și Internetul vor face posibile întrunirile cetățenești la nivel național, cu zeci de milioane de oameni care s-ar pronunța direct, prin vot, asupra chestiunilor discutate – esența viziunii jeffersoniene a democrației în comunitățile mici.

Un produs secundar al acestui transfer al puterii de la politicieni către alegători este declinul ideolo-

giei. Electoratul dorește să gândească independent și nu mai este dispus să cumpere opiniile prefabricate și previzibile ale ideologilor de stânga sau de dreapta. Procesul politic este din ce în ce mai mult dominat de oamenii de afaceri, care reacționează la fiecare situație nouă cu idei practice și diferențiate, neatinse de teorii politice.

Felix Rohayten a descris diferența dintre politica americană și cea franceză în fraza: „Francezii preferă ideile faptelor, în vreme ce americanii preferă faptele ideilor."

În trecut, americanii nu aveau acces efectiv la fapte. Informațiile difuzate erau limitate cu strictețe și controlate de trei rețele de știri. Fără să aibă la dispoziție o paletă impresionantă de fapte, electoratul avea de ales și era obligat să se bazeze pe ideologii sau „idei". Era mai simplu să înveți un punct de vedere care să ofere o formulă de analiză pentru toate chestiunile, decât să strângi date despre fiecare problemă și să o cântărești singur.

Dar acum alegătorii au ajuns să fie îndopați cu informații, iar ideologiile nu le mai sunt necesare drept călăuze. Oamenii preferă să-și schimbe ideile pe măsură ce află fapte noi decât să potrivească faptele după tiparul ideilor preconcepute. Winston Churchill i-a răspuns astfel unei femei care l-a criticat pentru că își schimbase poziția în legătură cu o chestiune: „Când se schimbă faptele, îmi schimb opiniile. Dumneavoastră ce faceți, doamnă, în asemenea cazuri?" Ideile, for-

mulele preconcepute ale ideologiilor sunt mai puțin importante pentru americani decât faptele. Alegătorii vor ca lucrurile să meargă bine, indiferent sub ce etichetă ideologică s-ar prezenta.

Americanii sunt din ce în ce mai independenți din punct de vedere politic. Foarte mulți – 40% din electorat – nu manifestă atașament față de un partid politic și nu votează linia unui partid. Din ce în ce mai puțin dispuși să aibă încredere în democrați sau în republicani, ei cred că ramura executivă și Congresul ar trebui controlate de partide politice diferite. Acestui electorat independent nu-i pasă de etichetele de partid. El judecă fiecare candidat după merite, indiferent de partidul pe care îl reprezintă. Chiar și atunci când opinia publică își transferă sprijinul de la un partid la altul, cei altădată loiali unui partid îi vor acorda votul celuilalt. Independenții rămân independenți.

Trecerea de la guvernarea madisoniană la cea jeffersoniană schimbă toate regulile jocului. Puțini își dau seama cât de profund s-au transformat acestea. În majoritatea cazurilor, pesimismul îi împiedică să se bucure de schimbarea care are loc. În următoarele zece capitole vom examina modul în care această tranziție către democrația directă transformă totul.

Cu ani în urmă, cei de dreapta spuneau că America era o republică, nu o democrație. Acum ea este chiar o democrație.

Mesajul, mai important decât banii

TIP O'NEILL, fostul președinte al Camerei Reprezentanților, spunea că banii sunt „laptele de mamă al politicii". Atunci avea dreptate. Acum lucrurile stau altfel. În politică, banii nu mai sunt chiar atât de importanți pe cât se crede. Mesajul este în mod clar mult mai important. Candidații au nevoie de fonduri suficiente pentru a se prezenta în fața alegătorilor, dar superioritatea financiară nu este vitală. Sigur că, acolo unde sunt mai mulți bani, treburile merg mai ușor. Dar importanța lor este în general supraestimată. De obicei, un candidat mai bogat, dar cu un mesaj mai slab, pierde în fata unui candidat mai sărac, dar cu un mesaj mai puternic, atâta vreme cât cel de-al doilea are suficienți bani să-și facă cunoscut mesajul.

Să privim epitafurile de pe mormintele unor candidaturi ratate, dar bine susținute financiar: Perot, candidat la alegerile prezidențiale; Forbes, candidat la alegerile prezidențiale; Huffington, candidat la funcția de senator pentru statul California; Stein și Lauder, candidați la primăria orașului New York;

Bredeson, candidat la funcția de guvernator al statului Tennessee; Milner, candidat la funcția de guvernator al statului Georgia; Williams, candidat pentru funcția de guvernator al statului Texas; Romney, candidat la funcția de senator pentru Massachusetts; Lehrman, candidat pentru funcția de guvernator al statului New York; Shavonni, candidat la funcția de senator pentru Connecticut; Eckert, candidat la funcția de guvernator în statul Florida; Short, candidat la funcția de senator pentru Minnesota. Fiecare epitaf este pentru un candidat care a pierdut, deși dispunea, practic, de sume nelimitate. Cu toții au murit la datorie, cu portofelele goale. Dintre cei 24 de candidați victorioși care mi-au trecut prin mână în competițiile pentru funcția de senator sau de guvernator, 13 aveau la dispoziție mai puțini bani decât opozanții lor. Unii dintre ei aveau cu mult mai puțini bani. Deși în 1996 a cheltuit dublu față de Bill Clinton, Bob Dole a pierdut.

Importanța tot mai mare a mesajului față de bani face parte din trecerea de la democrația reprezentativă la democrația directă. Într-o democrație reprezentativă, alegătorii își bat capul cu tipul de om care îi va reprezenta în Congres sau ca guvernator. Ei cântăresc cu mare grijă caracterul persoanei înainte să-și dea votul. Dar, pe măsură ce devin tot mai încrezători în părerile lor, alegătorii se preocupă mai puțin de persoana căreia îi vor delega puterea și mai mult ca aceasta să le promoveze punctele de vedere. Astfel, caracterul contează mai puțin, iar mesajul câștigă teren.

Dacă nu mă credeți, nu trebuie decât să examinăm popularitatea lui Clinton, care nu a scăzut după scandalul Lewinsky. Dacă există mesajul potrivit, caracterul și imaginea candidatului sunt mult mai puțin importante.

Mesajul este mult mai puțin costisitor de proiectat decât caracterul. Să convingi pe cineva costă mai puțin decât să-l faci să te placă. Pe măsură ce ideile și părerile candidatului ajung să conteze mai mult decât personalitatea sau caracterul lui, campaniile costă mai puțin. În vreme ce candidatul bogat își va angaja cei mai buni directori de imagine pentru a concepe o publicitate epatantă, care să arate cât este de legat de comunitate și cât de mult prețuiește familia, candidatul mai sărac va concepe o propagandă axată pe probleme, depășind handicapul financiar pentru că are ceva de spus.

Ca să câștige, un candidat nu are nevoie de atâția bani pe cât ar crede cei mai mulți politicieni, mass-media, finanțatorii sau specialiștii în atragerea de finanțări. Soluția pentru o campanie mai ieftină este evitarea cheltuielilor pe orice altceva decât pentru transmiterea unui mesaj. Candidații bogați risipesc milioane pe sedii, personal, mai multe rânduri de consultanți etc. Dar candidatul are nevoie doar de suficienți bani pentru a-și transmite mesajul.

Ce înseamnă „bani suficienți"?

Într-o campanie obișnuită de propagandă la televiziune este nevoie de aproximativ 1 000 de puncte

brute de rating pentru a se reuși transmiterea unui mesaj. Un punct brut de rating (PBR) înseamnă că 1% din căminele de pe o piață de media se uită la clipul respectiv. O evaluare de 1 000 de puncte înseamnă că majoritatea alegătorilor vizionează clipul de șaptenouă ori în timpul campaniei, iar unii chiar mai des.

Costul unui punct brut de rating diferă în funcție de mărimea pieței și de ora de difuzare a materialului. În New York, de exemplu, unde un candidat politic plătește în medie 600 USD/PBR pentru un clip de 30 de secunde, prețul transmiterii cu succes a unui mesaj ar fi de aproximativ 600 000 USD. Pe de altă parte, în Jackson, statul Mississippi, unde punctul brut de rating costă 25 USD, ar fi nevoie doar de 25 000 USD. Media pieței este de aproximativ 125 USD/PBR, adică în jur de 125 000 USD pentru transmiterea unui singur mesaj. Pentru o competiție la nivel de stat, unde există mai multe piețe media diferite, costul va crește în mod proporțional.

Un candidat de succes are de obicei nevoie de proiectarea a 8-10 mesaje pe campanie. Aceasta înseamnă 8-10 000 PBR, ceea ce, pentru o piață media tipică, ajunge la 800 000-1 000 000 USD. Într-un stat de dimensiuni medii, suma totală se va ridica la aproximativ 2 500 000 USD.

Cam asta înseamnă „bani suficienți".

Vi se pare exorbitant? Nu este. Orice candidat serios la funcția de senator sau de guvernator al unui stat de dimensiuni medii ar trebui să poată aduna

această sumă. Pentru 2 500 000 USD, este necesar ca 1 250 familii să dea fiecare 2 000 USD. Deși ar putea fi o sumă prohibitivă pentru un candidat marginal, orice candidat viabil și-o poate permite.

Impactul banilor asupra politicii este supraestimat mai cu seamă de republicani. Adesea strategia politică a republicanilor seamănă cu teoria valului uman, din armata chineză, aplicată în politică. Așa cum Beijingul folosește mase de soldați pentru intimidarea adversarului, republicanii utilizează bugete imense pentru campanii ca înlocuitoare de strategie, gândire sau problematică. Dar, așa cum tehnologia și armele sofisticate pot învinge armata chineză, banii suficienți, cheltuiți pe mesajul potrivit, pot învinge cheltuielile uriașe de campanie.

În cursa lor nebună după fonduri, mulți candidați ignoră în mod prostesc nevoia lansării unui mesaj bun. Ei nu vor petrece orele necesare pentru a decide ce anume să se spună de acești bani. Milionarii candidează așteptându-se să-și cumpere drumul spre victorie fără măcar să se gândească la conținutul campaniilor. Uneori avantajul pur financiar funcționează, cum s-a întâmplat în cazul lui Heinz în Pennsylvania, al lui Lautenberg la New Jersey, al lui Bennett în Utah și al lui Brown în Kentucky. Dar eșecurile sunt mult mai numeroase.

Aroganța lipsei unui mesaj apare și în campaniile care pun accent pe imagine în loc de conținut. În ambele cazuri, politicianul speră să câștige mai de-

grabă prin manipulare decât prin persuasiune. Cele două tipuri de abordări sunt greșite pentru că nu țin seama de nivelul tot mai înalt de pregătire și de informare al alegătorului american. Acesta va accepta numai conținutul, nu poleiala, ca mesaj într-o campanie.

Candidații încearcă adesea să strângă tot atâția bani, dacă nu chiar mai mulți ca adversarii lor, în loc să stea puțin și să calculeze rațional cât i-ar costa să transmită un mesaj. În ceea ce privește veritabila obsesie a strângerii de fonduri din politica americană de astăzi, culmea ironiei este că o mare parte din timpul pe care politicienii îl consumă în această activitate este timp pierdut deoarece nu se gândesc la mesajul pe care, cu ajutorul acestor bani, vor să-l transmită alegătorilor. Asemenea celor care licitează, ei concurează pentru un loc de vârf în strângerea de fonduri și caută să găsească sume disproporționate față de cât ar fi necesar ca să câștige. Din asemenea iluzii sunt plămădite visele plăcute ale consultanților politici.

Politica nu este un proces mecanic; ea este guvernată de idei. Banii nu vorbesc. De fapt, fără să existe un mesaj, banii nu au nimic de spus.

Temele, mai importante decât imaginea

IMAGINEA ESTE SUVERANĂ în politica americană de azi. Deși nu ar trebui. În timpul campaniilor politice, experții în mass-media se bazează prea mult pe atracția tematică, emoțională sau vizuală. Croiți după tiparele publicității comerciale, unde imaginea este totul, ei nu se mai dezlipesc de camerele de luat vederi, încercând să capteze pe peliculă – ori chiar să creeze, la nevoie – personalitatea candidatului. Bill Clinton devine astfel un tânăr dinamic, președintele Bush senior – un bunic bonom, Reagan – părintesc și empatic.

Dar premisa de bază a campaniilor de imagine s-a învechit. Alegerile erau momentul când se hotăra cine va lua deciziile în guvernul SUA, cui îi va delega electoratul puterea. Însă astăzi alegătorii nu sunt dispuși să cedeze unei persoane sau unui partid rolul direct în hotărârea politicii.

Unul dintre motivele pentru care politicieni ca Bill Clinton s-au dovedit mai puțin vulnerabili decât ne-am fi așteptat la atacurile vizând caracterul lor este acela că alegătorii nu doresc să fie nevoiți să-i încre-

dinteze unui candidat sarcina de a hotărî în numele lor. Ei îi țin mai din scurt pe cei aleși. Acum ei insistă ca un candidat să arate clar care îi sunt programul, viziunea, ideile și doar apoi îl aleg pentru un mandat specific.

Așa cum spune Tina Turner într-unul dintre cântecele ei: *What's love got to do with it?* (Și ce legătură are asta cu iubirea?)

În epoca noastră de democrație directă, jeffersoniană, calea cea mai sigură de atragere a unui alegător este aceea de a-l educa. Programe de tipul *60 Minutes* sau *20/20* au un rating bun deoarece sunt informative; din acest motiv campaniile dau cele mai bune rezultate când ideile duc electoratul cu gândul un pas înainte. Campaniile sunt ocazia de a ajuta electoratul să se dezvolte intelectual; candidații ale căror mesaje din mass-media catalizează acest proces vor câștiga sprijinul puternic al alegătorilor.

Propaganda de imagine care lansează teme ce țin de „starea de bine" nu creează un sprijin de durată. În cel mai bun caz, pot să prelungească și să exploateze ocaziile produse de lansarea unor teme.

Alegătorii sunt conștienți că tinerii care plimbă scenarii pe coridoarele agențiilor de publicitate au capacitatea creativă de a seduce cu imagini și aparențe. Trăsătura darwiniană de adaptare de astăzi este capacitatea de a ne da seama când suntem mințiți la televiziune. Cu excepția cazurilor în care suntem genul de oameni care își schimbă marca de bere după

fiecare nou clip publicitar vizionat sau mașina în fiecare lună, am învățat din fragedă pruncie să privim orice reclamă cu scepticism.

Propaganda bazată pe imagine poate satura un grup țintă timp de câteva ore, dar nu rezistă de-a lungul unei întregi campanii. Alegătorii doresc soluții practice și de substanță. Foarte adesea propaganda de imagine seamănă cu reclamele pentru bănci – vorbă lungă, conținut sărac – deoarece produsele oferite nu prea se deosebesc. Alegerile se câștigă cu verbe semnificând propuneri de acțiuni, nu cu adjective care flatează candidatul.

Uneori puterea temelor este clară, ca atunci când este vorba de ceva foarte important precum avortul, războiul din Vietnam, scandalul *Watergate* sau asigurările sociale, teme care sunt fiecare în sine atât de grăitoare încât îi impresionează pe alegători; în acest caz chiar nu mai contează cine candidează. De fapt, electoratul tratează alegerile ca pe un referendum asupra unei probleme extrem de arzătoare. Autorul celui mai bun set de poziții cu privire la tema respectivă câștigă, indiferent dacă are sau nu acnee.

Mesajele tematice sunt, pe de o parte, mai eficiente în obținerea de voturi și, pe de alta, pot explica mai bine caracterul și personalitatea reală a candidatului. Electoratul american sceptic și bine informat nu are încredere în nici un alt mod de judecare a candidaților. Oricine poate crea un spot publicitar plin de adjective sau de valori la modă. Am învățat de la Gary

Hart, Dan Quayle și de la alții să nu ne încredem în ceea ce vedem. În momentul în care o propagandă politică ne înfățișează tinerețe și carismă, s-ar putea prea bine să avem de-a face cu versiunea în lumea reală a unui candidat asemănător cu personajul întruchipat de Robert Redford în filmul *The Candidate*. Spoturile biografice care înfățișează „realizări" nu sunt cu mult mai credibile. Am auzit ticăloși de prima mână pretinzând credit pentru realizări absolut de neînchipuit. De exemplu, când declară că a „creat" sute de mii de locuri de muncă, un candidat pune la încercare încrederea unui public care știe foarte bine că Banca Centrală (*Federal Reserve*), președintele, Congresul și mediile de afaceri s-ar putea să fi făcut, la rândul lor, ceva în acest sens.

Însă, când un candidat adoptă o poziție într-o chestiune controversată, alegătorii simt că acesta este indicatorul cel mai de încredere privind felul lui adevărat de a fi. Ei știu că, prin poziția adoptată în controversa respectivă, acest candidat își va face dușmani și își va îndepărta unele grupuri de interese speciale. Poziția sa în acea problemă devine astfel o formă de discurs simbolic despre cum este candidatul. Poziția unui candidat față de o temă poate că nu este mare lucru, dar este tot ce avem.

De exemplu, susținerea de către Clinton a burselor pe durata studiilor la colegiu a fost mai importantă decât apelul adresat studenților și părinților. Această poziție a evidențiat atașamentul său față de

cauza șanselor oferite tuturor, compasiunea față de săraci și încrederea în importanța școlii. Chestiunea *Medicare* din 1995-1996 i-a vizat deopotrivă pe tineri și pe vârstnici: ea a dovedit că Bill Clinton era o persoană preocupată, cu un sistem clar de valori și i-a prezentat ca nemiloși și indiferenți pe cei care susțineau reduceri masive în domeniul asistenței medicale.

Clinton a devenit conștient de importanța problematicii în 1980, când devenise cel mai tânăr fost guvernator din America, etichetă de care s-a plictisit repede. În campania ratată din 1980, angajase un fost afacerist din domeniul mobilei, devenit specialist în mass-media, care a utilizat mijloace cinematografice atrăgătoare pentru a produce o imagine plină de glorie a unui Clinton tânăr, energic și carismatic și pentru a impresiona electoratul unui stat care era pe cale să-și schimbe preferințele. Între timp, adversarul republican al lui Clinton, Frank White, îl ataca dur pentru că majorase taxele pe mașini și pentru că le permisese refugiaților cubanezi să rămână în statul Arkansas, deși președintele Carter îi alungase. Spoturile tematice ale lui White au învins „starea de bine" mediatizată de Clinton. Formându-și o imagine pe baza temelor abordate, alegătorii au considerat majorarea taxelor și toleranța față de refugiați drept semn că educația primită de Clinton la Yale îi slăbise rădăcinile din Arkansas.

La revenirea din 1982, Clinton a folosit teme, nu imagini, pentru a-l învinge pe Frank White. Solicitând

alegeri directe pentru Comisia de utilități publice, a atacat facturile mari pentru electricitate, arătându-se înțelegător față de problemele omului de rând. Când și-a reluat funcția de guvernator, a cerut ca profesorii să susțină teste de competență pentru a-și păstra posturile. Prin această propunere extrem de controversată și-a arătat grija față de copii și independența față de sindicatele din învățământ. El și-a dat seama că nu mai putea să folosească imagini ori adjective pentru a-și transmite mesajul către Arkansas; pentru a reuși avea nevoie de teme.

După o perioadă mai lungă, temele susținute de o figură politică se vor cristaliza într-o imagine permanentă. După ce a încercat să limiteze cheltuielile din domeniul asistenței medicale pentru aproape întreg anul 1995, fostul președinte al Camerei Reprezentanților, Newt Gingrich, a dobândit în final calificativele de „dur" și „crud", în vreme ce apărarea seară de seară de către Clinton a programului *Medicare* l-a înfățișat drept „rezonabil" și „preocupat". Sfidarea la adresa Congresului republican l-a înfățișat pe Truman drept „vivace". Adoptarea de către Kennedy a cauzei drepturilor civile l-a ajutat pe acest om extrem de precaut să apară drept „curajos". Oscilațiile din chestiunea Vietnamului i-au construit lui Johnson o imagine de „mincinos". Aceste calificative au urmat luării de poziție și nu invers.

Ne amintim de atributele politicianului și de adjectivele cu care îl descriam. Apreciem compasi-

unea pe care o arată Clinton și deplângem lipsa de sensibilitate a lui Gingrich. Dar memoria ne joacă feste. Ne amintim calificativele, dar uităm temele care ni le-au fixat în minte. Mult după ce tema ne-a dispărut din vedere, calificativul rămâne, ca un reziduu al temei.

Prin urmare, alegătorii învață cine le sunt candidații prin intermediul temelor. Apoi acestea induc adjective și atribute. Aceste idei legate de personalitate și caracter ni se fixează în minte. După aceea, uităm temele care le-au generat și ne amintim numai atributele. Esențial în acest caz este să folosim teme pentru a produce adjective.

Mesajele pozitive, mai importante decât cele negative

ALEGĂTORILOR LE DISPLAC profund spoturile negative. Niciodată nu le-au plăcut. Dar ele au dat rezultate mai bune decât orice alt tip de propagandă și de aceea candidații le-au utilizat. Acum au renunțat. Cu toate acestea, unii încă se mai bazează pe ele, adesea în detrimentul propriilor interese.

Preferințele publicului s-au schimbat, s-au rafinat, iar pozitivul și negativul au alternat în controlul scenei politice. În anii '60, Statele Unite erau îndrăgostite de politicienii lor. Încă sub influența năucitoare a carismei lui Kennedy, propaganda pozitivă funcționa bine și tindea să domine alegerile. După crizele din anii '70 – Vietnam, *Watergate*, criza energiei –, înclinațiile spre bine s-au spulberat și propaganda negativă a început să funcționeze. Un politician atacat de o propagandă negativă trebuia să-și dovedească nevinovăția în fața unui electorat cinic.

Dar roata s-a întors din nou. Până la urmă, lumea s-a plictisit de propaganda negativă. În plus, fiind mai optimiști și mai încrezători în autorități decât în anii '70 și la începutul anilor '80, alegătorii au

început să devină suspicioși față de o prezentare negativă în mass-media.

O parte a scepticismului față de mesajele negative provenea din capacitatea noastră sporită de înțelegere a personalității candidatului. Moralitatea rigidă care l-a pus la zid pe Gary Hart a lăsat locul unei maturități și unei vederi în profunzime a lucrurilor, care au dus la iertarea lui Bill Clinton. Oamenii înțeleg că o pată în trecutul sau în caracterul unui politician nu duce în mod necesar la descalificarea tuturor celorlalte aspecte ale personalității sale.

În mod similar, alegătorii sunt mult mai atenți la informația negativă despre pozițiile unui candidat pe anumite teme. Cantitatea imensă de informații și date cu care sunt confruntați la televiziune și la radio în fiecare zi i-a făcut mult mai precauți în evaluarea atacurilor lansate împotriva opțiunilor și voturilor unui politician.

Altădată alegătorii ar fi respins imediat un politician care ar fi fost acuzat că susține „reduceri" ale programelor sociale. În zilele noastre însă electoratul mult mai avizat se va interesa probabil dacă votul chiar a fost pentru „reduceri" ale beneficiilor sau doar pentru ajustări ale modului în care crește costul vieții de zi cu zi, deoarece asigurările sociale sunt calculate astfel încât să reflecte cursul inflației. Cunoscând presiunile crescânde asupra sistemului de asigurări sociale, o propagandă negativă pe această temă ar putea să aibă efect de bumerang dacă cel vizat de atac poate demon-

stra că votul său a ajutat de fapt la stabilizarea sistemului și la protejarea lui în viitor.

Pentru ca mesajele negative să funcționeze, trebuie să se bazeze pe o reacție simplă, reflexă, din partea alegătorilor, care să fie generată aproape instantaneu. Dar subtilitatea crescută a acestora în înțelegerea variabilelor personalității și a complexității situațiilor face aceste mesaje negative mult mai greu de acceptat decât până acum.

Dacă nu dau rezultate, mesajele negative se vor întoarce probabil împotriva candidatului care le-a lansat. Regula jocului a devenit: Dacă afirmi ceva, dovedește! Când un mesaj negativ nu reușește să convingă ori este distrus de un mesaj de răspuns, campania care l-a lansat riscă să nu fie credibilă. Dacă respingi mesajul negativ, campania adversă nu numai că s-a angajat într-o dispută, ci este pe cale să piardă ireparabil. Un răspuns eficient face viața grea celor care au lansat mesajul negativ respins, ei riscând să nu mai fie crezuți niciodată.

Firește că, în privința unui candidat care primește pasiv lovitura, cum a făcut Mike Dukakis în 1988, mesajele negative funcționează. Dar replicile îi pot proteja pe cei mai mulți candidați de puterea distructivă a mesajelor negative.

Campaniile nu pot fi câștigătoare dacă se bazează pe un mesaj negativ. Mesajele negative își au locul lor, dar nu formează partea esențială a unei campanii câștigătoare. Sunt folosite uneori drept instru-

mente tactice pentru dobândirea de avantaje. Dar de cele mai multe ori au rezultate abia după ce a fost prezentată motivația propriei candidaturi prin intermediul mesajelor pozitive.

Campaniile încep prin mesaje concurențiale. Cheia câștigării oricărei întreceri constă în lansarea unui mesaj afirmativ care să devanseze mesajul contracandidaților. Incapacitatea de a înțelege acest lucru simplu și clar duce la mai multe pierderi în politică decât orice alt factor. Nici avantajul financiar, nici o campanie negativă mai bună și nici mai buna organizare pe teren nu contează atât de mult cât lansarea de la bun început a unui mesaj afirmativ potrivit.

De obicei, se poate replica la mesajele negative de tip „tu ai votat pentru un lucru, eu am votat altfel". Atâtea se votează în Congres, încât aproape fiecare senator sau congresman a votat pentru lucruri care par să demonstreze aproape orice. Este foarte greu să găsești nod în papură unui spot de răspuns bine conceput.

Cele două mesaje pozitive ale părților adverse dintr-o campanie alunecă unul pe lângă celălalt precum corăbiile din vechime, fiecare încercând să fie în frunte. Mai bine conceput, mai răsunător și mai pătrunzător, unul dintre ele o va lua înaintea celuilalt. În final va câștiga atât de mult teren, încât concurentul nu va mai avea altă soluție decât să lanseze mesaje negative pentru a recupera handicapul. Dezechilibrat, slăbit și în aer, cel care este pe cale să piardă se

înrăiește. Dar, în politica de azi, mesajele negative nu reușesc decât dacă cel vizat a fost prins cu ocaua mică sau dacă nu ripostează la atac.

Când una dintre campanii o ia înaintea celeilalte printr-un mesaj pozitiv, obligându-și rivala să adopte tonul negativ, câștigătorul face de fapt clasica manevră a traversării în T – depășirea și tăierea drumului celuilalt vas, arătându-și flancul navelor mai puțin norocoase care vin din urmă. Dacă o campanie câștigătoare își pregătește riposta – adică flancul – față de mesajele negative care sunt pe cale să vină, distrugând fiecare atac negativ disperat, victoria este inevitabilă. Pe măsură ce acela care pierde lansează mesaje negative, câștigătorul poate trimite înapoi răspunsuri care să dea lovitura de grație, distrugând credibilitatea campaniei de atac.

S-ar putea să fie nevoie de comparații între pozițiile tematice în momentul în care se elaborează mesajul afirmativ al unei campanii. Dacă aceste comparații nu sunt decât paravane pentru mesaje negative, alegătorii își vor da seama rapid. Atunci când comparațiile pozițiilor tematice sunt precise și reflectă opiniile reale ale candidaților, s-ar putea să dea rezultate bune. Dar o propagandă comparativă are cel mai mare succes dacă mesajul tematic afirmativ își atinge ținta.

În campania din 1996, propaganda făcută din timp și poziționarea tematică din partea lui Clinton au stopat avansul republicanilor, deschizând o pistă decisivă pentru democrați. Apoi, pe măsură ce campania

lui avansa, Clinton a trecut la defensivă, invitând de fapt campania lui Dole să atace. Întocmai ca în metafora cu lupta navală, Clinton l-a depășit pe Dole. Luându-i-o înainte lui Dole, adoptând poziții cu mesaj pozitiv și comparații de fond, campania democrată a așteptat reacția negativă a republicanilor. Când Dole a început să atace, Clinton era pregătit să aplice lovituri devastatoare pe „flancuri". Adoptând în mod deliberat o poziție defensivă, campania lui Clinton a replicat la fiecare lovitură negativă cu o ripostă și o contralovitură necruțătoare. Curând aceste riposte au știrbit credibilitatea lui Dole și l-au înfățișat drept un candidat care se baza din ce în ce mai mult pe mesaje negative. Capacitatea lui Dole de a lansa mesaje negative a scăzut o dată cu credibilitatea sa, iar șansele de a câștiga s-au spulberat.

La fel ca în jiujitsu, puterea lui Dole s-a întors împotriva lui. Cu cât îl ataca mai mult pe Clinton, cheltuind milioane de dolari pentru a induce neîncredere populației în legătură cu caracterul și sinceritatea președintelui, cu atât părea el însuși mai negativ, ursuz, răutăcios, acru, bătrân și cârcotaș. Acuzațiile permanente ale lui Clinton că oponentul său ducea o campanie negativă au pătat imaginea lui Dole, în timp ce propaganda republicanilor a transmis fără să vrea chiar mesajul lansat de Clinton.

Adesea, alegătorii pot să creadă toate mesajele negative lansate împotriva unui candidat și totuși să-l voteze.

În 1996, republicanii l-au prezentat pe Clinton drept un caracter slab. Ei au spus că mișcarea acestuia către centrul spectrului ideologic era motivată politic și nesinceră și că administrația lui era înglodată în scandaluri. Comentarii deloc flatante, dar nici unul nu s-a dovedit decisiv. Alegătorii au fost de acord în cea mai mare parte că, într-adevăr, caracterul lui Clinton era discutabil, că evoluția sa spre centru se datora semnelor care pluteau în aer și că acuzațiile legate de purtarea lui necorespunzătoare erau numeroase. Atacul republican masiv a convins oamenii în legătură cu aceste acuzații. Dar nu au fost suficient de grave pentru a-i împiedica să-l voteze pe Clinton.

În mod similar, republicanii și-au axat întreaga convenție din 1992 împotriva lui Hillary Clinton, producând daune majore imaginii ei, care însă nu prea l-au atins pe soțul ei, candidatul.

Mesajele negative pierd din forță în politica americană. Dacă nu li se răspunde, rămân puternice. Dar, respinse în mod eficient, explodează în fața propriului lor candidat. Alegătorii le-au depășit.

Fondul, mai important decât scandalul

SUBTITLUL LA SCANDALUL Lewinsky și la încercările ulterioare nereușite de înlăturare a lui Clinton ar trebui să fie: „Să presupunem că au iscat un scandal dar nu s-a întâmplat nimic?" Cu cât republicanii dezvăluiau mai multe detalii privind comportamentul lui Clinton, cu atât americanii se arătau mai revoltați – nu atât de purtarea președintelui, ci de cât erau de obsedați republicanii de acest subiect. În final, republicanii au avut cel mai mult de suferit.

Americanii s-au plictisit de scandaluri. În afară de scandalagiii care vânează fiecare informație mai deocheată – țara arde și baba se piaptănă –, cei mai mulți au fost deranjați de prezența masivă în presă a scandalului prezidențial.

Presa a alocat în ultimii zece ani unor scandaluri aproape jumătate din spațiul destinat politicii naționale. Scandalurile Iran-Contra, Bush-Irak și cele legate de Clinton (scandalul pașaportului, *Whitewater*, Oficiul de turism, dosarul FBI, finanțarea campaniei, Paula Jones, Monica Lewinsky) au dominat timpul și spațiul alocate de televiziune și de presa scrisă chestiunilor

publice. Cu toate acestea, președinții Reagan, Bush și, în momentul în care scriu, Clinton nu au fost afectați prea mult de această publicitate masivă. După punerea sub acuzare (*impeachment*) din Camera Reprezentanților, popularitatea lui Bill Clinton a crescut cu cinci puncte. De ce altă dovadă mai avem nevoie să ne convingem că alegătorilor nu le pasă de fapt de aceste lucruri?

Alegătorii văd scandalul cu totul altfel decât celelalte chestiuni din politica noastră. Ei supraveghează felul în care un reprezentant ales votează în anumite chestiuni și evaluează cine contribuie la campania lui. Ei vor să știe care grupuri de interese speciale sunt de partea lui și care îi sunt împotrivă. Dar alegătorii nu dau atenție zvonurilor de scandal în momentul în care cântăresc un politician decât dacă aceste informații sunt semnate, parafate, trimise și dovedite. Când polițiștii îl duc la închisoare, îl vor considera vinovat. Până atunci nici măcar nu dau atenție probelor, în majoritatea cazurilor. Ei au asistat la prea multe acuzații aduse prea multor oameni cinstiți ca să mai fie influențați de bănuieli. Chiar și atunci când detaliile scandalului fac senzație la televiziune seară de seară, alegătorul obișnuit pare să-i spună televizorului: „Trezește-mă când ai dovezi!"

Electoratul este foarte conștient de separarea puterilor. Alegătorii urmează să decidă dacă un candidat le este pe plac sau nu. Există un juriu care are sarcina să decidă dacă respectivul candidat a comis

vreo nelegiuire. Lumea nu este dispusă să excludă o persoană din viața publică doar ca urmare a poveștilor mediatizate pe seama ei dacă nu există acuzații oficiale bazate pe dovezi. O dată ce un politician este incriminat, și mai cu seamă după ce a fost condamnat, alegătorii îl vor abandona. Dar nu înainte.

Scandalurile sexuale nu se bucură deloc de stima alegătorilor. Cu cât mass-media sapă mai adânc, din ce în ce mai lipsite de scrupule, tact sau bună-cuviință, cu atât electoratul este hotărât să ignore tot mai mult ceea ce dezgroapă dulăii presei. În mod ironic, deși li se oferă zilnic câte o porție de scandal sexual, alegătorii reacționează tot mai blând pe zi ce trece. Pe măsură ce politicienii americani suferă încălcări tot mai masive ale vieții lor particulare, aceste intruziuni au din ce în ce mai puține urmări.

Excepție face situația în care este vorba de altceva decât de comportament imoral legat de viața sexuală a fiecăruia. Alegătorii nu vor ierta molestarea copiilor, violența sexuală, hărțuirea sexuală dovedită, neplata pensiei pentru copii ori violența în familie. Dar vor trece cu vederea adulterul, copiii din afara căsătoriei și – în unele state – homosexualitatea.

Din nou, tranziția către modelul jeffersonian de democrație directă, spre deosebire de cea reprezentativă, este strâns legată de importanța din ce în ce mai mică acordată scandalului. Alegătorii se preocupă mai puțin de etichetele abstracte puse unui candidat și mai mult de ceea ce este dispus să facă pentru a-i ajuta în

viața personală. Este mult mai probabil ca ei să judece un candidat după modul în care se axează pe problemele lor și nu prin prisma evaluării etichetelor și atributelor care i s-au aplicat.

O analiză atentă a sondajelor pe durata primului mandat al lui Clinton arată că, în cele mai multe cazuri, acuzatorul sfârșește mai șifonat decât ținta sa. Popularitatea senatorului Alfonse D'Amato a suferit enorm în statul New York datorită modului în care a acționat ca președinte al comisiei din Senat care a anchetat dosarul *Whitewater* și sinuciderea lui Vince Foster. Nu și-a revenit niciodată și evaluările negative pe care le-a obținut i-au fost fatale la alegerile din 1998.

Evaluările referitoare la Congresul controlat de republicani în timpul sesiunii 1997-1998 erau deprimante pe măsură ce Congresul se pierdea în investigații de scandal. După ce inițial au evitat să se implice în scandalul Monica Lewinsky, republicanii au sărit asupra lui cu toată forța când s-au apropiat alegerile din 1998. Aceasta a dus la creșterea numărului de simpatizanți în acel an. Între ianuarie și aprilie 1998, procentajul de alegători care au avut o opinie favorabilă despre Congres a crescut de la 35 la 49. Dar, după ce procurorul Kenneth Starr a prezentat Congresului ceea ce descoperise între timp, iar republicanii au început să lanseze mesaje de atac contra lui Clinton pe această temă, evaluarea pozitivă s-a spulberat și republicanii au suferit pierderi în urma alegerilor din 1998.

Electoratul consideră că posibila corupție a adversarilor politici nu ține de procesul electoral. Părerea generală este că anchetarea și urmărirea judiciară a corupției politice sunt atribuții ale poliției, procurorilor districtuali, judecătorilor și juraților și nu au ce căuta pe agenda candidaților politici.

Partidele sau candidații care își axează campaniile pe lupta împotriva corupției fără să dispună de proba judiciară că au dreptate fac o mare greșeală. Când comunicatele de presă zilnice își exprimă consternarea față de scandaluri care apar în tabăra adversă în loc să se concentreze asupra unor probleme cum ar fi fumatul, drogurile, infracțiunile, centrele de îngrijire pentru cei aflați în nevoie etc., partidul respectiv nu va câștiga sprijinul electoratului.

Deși alegătorii nu mai sunt interesați de scandaluri, partidele politice nu au înțeles mesajul. Democrații nu și-au mai revenit după norocul care a dat peste ei o dată cu scandalul *Watergate*. Republicanii din Congres încă mai încearcă să reînvie scandalurile Jim Wright din anii '80, care l-au scos din funcție pe președintele democrat al Camerei Reprezentanților și au pregătit terenul – spun ei – pentru preluarea controlului asupra acesteia de către republicani.

Dar între scandalurile Nixon și Wright au avut loc multe altele. Efectul cumulativ al nesfârșitelor anchete a tocit interesul și sensibilitatea electoratului, rezolvarea cazurilor fiind lăsată între timp pe mâna justiției, așa cum se și cade de altfel.

Doza constantă de scandaluri privind ambele partide a făcut ca opinia publică să devină cinică deopotrivă față de democrați și republicani. Deoarece nici una dintre tabere nu deține monopolul virtuții, alegătorii le suspectează de corupție pe amândouă. Adesea ei cred că un politician „cinstit" este tocmai cel a cărui comportare scandaloasă nu a fost încă prezentată. Deoarece nu au pentru cine să voteze, ci votul este numai împotriva cuiva, scandalul își pierde relevanța politică.

Mass-media este invadată de scandaluri la știrile de noapte deoarece funcționează după alte criterii. Ei nu îi pasă de schimbările de opinie ale electoratului, ci doar de rating. Nu le pasă celor de la ABC-TV dacă telespectatorii sunt democrați sau republicani convinși ori independenți. Susținătorii devotați adoră scandalurile care ponegresc tabăra adversă. Cei de dreapta savurează scandalurile legate de Cinton, în vreme ce liberalii nu se mai satură de abuzurile lui Newt Gingrich. Scandalurile ajută la vânzarea ziarelor, a programelor de radio și a emisiunilor de televiziune. Atâta doar că nu schimbă opinia alegătorilor. Ele îi atrag în fața televizorului pe cei care au deja opinii politice clare – cei care sunt deja convinși de ambele partide – dar îi influențează prea puțin pe cei care sunt adevărații jucători de pe scena politică: independenții de la centru.

Strategia, mai importantă decât învârteala

ÎNVÂRTEALA ESTE SUPRAEVALUATĂ. Strategia este cea care duce la câștigarea alegerilor. Concentrându-se obsesiv pe știrile de mâine, candidații pierd adesea din vedere necesitatea de a-și fixa problematica de azi, baza întregii competiții. Avantajul pe termen scurt obținut de pe urma știrilor zilnice prin învârteală se aseamănă cu jocul de dame, în vreme ce avantajul obținut în urma luptei de idei prin strategie se aseamănă cu jocul de șah.

Unele mijloace de informare în masă, care urmăresc clipă de clipă jocul politic, se concentrează mult pe învârteală deoarece supraveghează îndeaproape modul în care aceasta se formează și este pusă în aplicare. Dar alegătorii care doresc să știe mai multe despre modul în care politica unui candidat îi va afecta sunt mult mai interesați de fond și de problematică decât de fluxul și refluxul zilnic al celor care sunt pe val sau sunt înghițiți de ape.

Candidatul sau consultantul care așteaptă ca celălalt să facă un pas greșit sau se bazează pe cheltuieli mai mari decât cele ale contracandidatului său

pentru a câștiga greșește mult. Este mult mai înțelept să se adopte o strategie de bază care să structureze clar jocul de mesaje competitive și care să arate calea spre victorie.

Este nevoie de luni întregi pentru formularea unei bune strategii de campanie, dar ar trebui să fie exprimată în numai câteva cuvinte. Putem explica în mod simplu toate strategiile pentru campaniile prezidențiale recente care au avut succes.

Truman '48: Să i se lege de gât candidatului republican la președinție, Thomas E. Dewey, un om cu vederi în bună măsură progresiste, bolovanul reprezentat de Congresul controlat de republicani, care părea să provină din epoca primitivă, și să fie reînviate pasiunile care însuflețiseră epoca *New Deal.*

Eisenhower '52: Să se fructifice nemulțumirea iscată de corupție, de comunismul intern și de impasul din Coreea, pentru a-l prezenta în lumina cea mai bună pe acest om cinstit, fost general.

Eisenhower '56: Să se sublinieze că în timpul primei administrații republicane America trăiește în pace și prosperitate.

Kennedy '60: Să se exploateze sentimentul național de insecuritate și de derivă provocat de programul sovietic spațial și de dezvoltare a rachetelor pentru o diferențiere clară de politicile lui Eisenhower.

Johnson '64: Figura lui Barry Goldwater să înspăimânte de moarte populația.

Nixon '68: Să se exploateze resentimentul general față de administrația Johnson-Humphrey, de războiul din Vietnam și de democrați, arătând cât mai puțin posibil care ar fi alternativa lui Nixon.

Nixon '72: Să se formeze o bază social-populistă prin exploatarea resentimentului față de mișcarea hippy de stânga și să se valorifice rasismul din sud și din nord.

Carter '76: Să se folosească imaginea zâmbitoare și bonomă a lui Carter pentru sublinierea legăturii lui Ford cu Nixon și a clemenței arătate față de acesta din urmă.

Reagan '80: Să se pună pe seama slăbiciunii personale a lui Carter slăbiciunea economică și pe plan extern a Statelor Unite. Să se pună în opoziție îngrijorarea lui Carter față de „starea de rău" a națiunii cu optimismul și buna dispoziție a lui Reagan.

Reagan '84: Îndepărtarea ideologiei de imaginea lui Reagan și folosirea revenirii economice pentru a-l face să pară o figură universală; legarea imaginii lui Mondale de aceea a lui Carter.

Bush '88: Umplerea golului de informații despre Dukakis cu pozițiile liberale nepopulare cu care se

mândrea acesta și oferirea în schimb a promisiunii ferme, chiar dacă nesincere, „fără noi taxe".

Clinton '92: Deplasarea spre dreapta în raport cu pozițiile tradiționale ale Partidului Democrat în privința asistenței sociale și a luptei împotriva criminalității și folosirea nemulțumirii economice pentru a-l înfățișa pe Bush ca persoană inactivă și pe Clinton ca debordând de optimism și energie.

Clinton '96: Atragerea celor situați la centru prin poziții de consens privind echilibrarea bugetului, învățământul și asistența socială, precum și forțarea lui Dole să ia apărarea pozițiilor aripii dure a republicanilor privind armele de foc, avortul, fumatul, destrămarea familiilor și îngrijirea medicală. Etichetarea pozițiilor lui Clinton drept „noi" și a celor ale lui Dole ca „vechi" pentru sublinierea diferenței de vârstă.

Toate aceste strategii sunt prezentate într-o frază. Dar este o frază pe care cele mai multe campanii nu o formulează niciodată. În schimb, se adoptă poziția de așteptare, în speranța că celălalt va face erori tactice bune de exploatat, de genul lipsei de ripostă, sau un pas greșit. Adesea, mai ales în rândurile Partidului Republican, se confundă muniția cu strategia. Planul este uneori: „Atacăm cu mesaje negative până le terminăm."

Dar strategia trebuie să implice o abordare și o temă de bază care să țină cont de tendința opiniei

publice, de punctele slabe ale contracandidatului și de forța proprie. Politicienii trebuie să gândească cinci-șase mutări în avans, anticipând răspunsul părții adverse și planificând alte mișcări ca variante de acțiune. Ideea este să-ți fixezi privirea la orizont și să insiști pe mesajul și pe tema campaniei. Candidatul trebuie să folosească fiecare chestiune, eveniment, atac și replică pentru a sublinia mesajul de bază iar și iar, fără ca vreo învârteală sau vreo țintă de ocazie să-l îndepărteze de la drumul său. Din contră, trebuie să le includă în tema proprie.

Când Dole și-a dat demisia din Senat, în 1996, pentru a se înscrie la alegerile prezidențiale pe post de „cetățean de rând", campania lui Clinton a încercat să-și recapete ritmul. Ea a răspuns cu un mesaj propagandistic conceput de consultantul Marius Penczner, ce înfățișa coșuri și cutii în mișcare care se adunau morman pe biroul acum gol al senatorului, în timp ce o voce afirma: „A spus că va conduce. A spus că va diminua impozitele. A spus că va echilibra bugetul. Că va reforma securitatea socială. Dar acum pleacă pentru a duce o campanie negativă împotriva președintelui Clinton. Nu lasă în urma lui decât o situație fără ieșire pe care a creat-o împreună cu Gingrich. Între timp, președintele Clinton a rămas pe poziții, lucrând la echilibrarea bugetului... ." Mesajul răspundea la demisia lui Dole, dar folosea în plus această ocazie pentru a sublinia tema principală a lui Clinton – să nu uităm deci de temă.

Mesajul este mai important decât banii, problematica mai importantă decât imaginea, mesajele pozitive decât cele negative, fondul decât scandalul, strategia este mai importantă decât învârteala – toate aceste tendințe sunt de bun augur pentru democrația americană. Candidații pot să câștige alegerile și să guverneze cel mai eficient dacă elaborează răspunsuri atrăgătoare la problemele noastre cele mai presante și dacă luptă cu soluțiile prezentate de adversari. Democrația a devenit încă o dată un dialog în care puterea de convingere, forța argumentelor și rezonanța cu voința populară reprezintă cheile succesului.

Dincolo de arhitectura partidelor

POLITICA AMERICANĂ s-a așezat într-un anumit tipar în secolul al XX-lea, asmuțind compasiunea democrată împotriva cumpătării republicane. Inima măgarului se luptă cu mintea elefantului*. Fiecare chestiune politică importantă este asociată în mod firesc cu un partid sau cu altul. Democrații își bazează apelul pe următoarele patru probleme: mediul, vârstnicii, învățământul și creșterea economică. Republicanii se axează pe lupta împotriva criminalității, impozite, asistența socială și responsabilitatea fiscală.

Aproape toate alegerile reprezintă o luptă între mesaje structurate după următorul tipar: democratul pledează pentru mai multe fonduri alocate școlilor, în vreme ce republicanul atenționează că se prefigurează la orizont o creștere a impozitelor. Democratul cere măsuri mai drastice pentru reducerea factorilor poluanți, iar republicanul cere măsuri mai severe împotriva criminalității de pe străzi. Alegătorii care sunt atât

* În SUA, măgarul reprezintă Partidul Democrat, iar elefantul Partidul Republican – n.trad.

împotriva criminalității cât și a poluării și care își doresc să aibă și școli bune, și impozite scăzute trebuie să aleagă bunul dorit și răul aferent.

Acesta este un mod nebunesc de a face campanie. Calea spre victorie este prin depășirea acestei arhitecturi și nu prin investirea în ea. Dacă un democrat poate ține pasul cu un republican în domeniul luptei împotriva criminalității, al impozitelor, al echilibrării bugetului și al reformei în domeniul securității sociale, poate să-și folosească, spre a câștiga, avantajul pe care îl are axându-se pe cele patru teme democrate.

Alegătorii resping ideologia și politica de partid ca modele pentru luarea deciziilor. Cu cât alegătorii sunt mai avizați și cu cât există o cantitate mai mare de informații la dispoziția lor, cu atât pot să aleagă dintre toți candidații și părerile lor, fără să aștepte binecuvântarea din partea unui partid politic sau a unei ideologii.

Nesocotirea agendelor partidelor tradiționale a fost cheia victoriei lui Clinton din 1996. Președintele s-a ocupat chiar de chestiunile republicanilor. După ce a redus la zero avansul lui Dole în legătură cu problematica tradițională a republicanilor, și-a folosit avantajul pentru a se concentra asupra economiei, vârstnicilor, mediului și educației spre a câștiga competiția. Clinton nu a câștigat doar fiindcă s-a dovedit la fel de bun ca adversarul său pe temele tradiționale ale republicanilor. Astfel a evitat doar înfrângerea. A câștigat prin propriile sale teme, dar nu ar fi reușit la fel de ușor dacă ar fi suferit daune în urma atacurilor lansate de republicani pe temele lor prioritare.

Cheia succesului este recunoașterea faptului că este firesc ca republicanii să se preocupe de problemele vârstnicilor, educației și mediului. Este în regulă ca democrații să încerce să rezolve problemele criminalității și ale securității sociale și să scadă impozitele. Aceste chestiuni nu sunt de domeniul strict al unui partid sau al celuilalt. Pentru a fi eficienți, candidații trebuie să treacă de partea cealaltă și să-și demonstreze capacitatea de a rezolva problemele taberei adverse.

Bill Clinton a dovedit acest lucru. Dar republicanii încă nu și-au dat seama că pot să folosească, pentru câștigarea alegerilor, temele lor fundamentale privind reducerea impozitelor și diminuarea reglementărilor guvernamentale doar dacă oferă programe credibile pentru învățământ, mediu, problemele vârstnicilor și creșterea economică. Dar, atâta vreme cât republicanii nu oferă soluții reale la aceste probleme ale democraților, alegătorii vor continua să-i respingă. Ei nu vor căuta impozite scăzute și guvernare limitată cu prețul renunțării la problemele specifice democraților.

În abordarea temelor celuilalt partid, o campanie bazată pe sloganul „și noi, ca și ei" nu are succes niciodată. Pentru a avea succes, candidatul nu trebuie să imite retorica sau programele adversarilor, ci să inventeze un nou set de soluții la problemele care sunt asociate, de obicei, cu celălalt partid. În campania din 1996, Clinton nu a imitat propunerile republicanilor, ci a încercat să le dezamorseze, utilizând mijloace democrate pentru a atinge scopuri republicane.

Acolo unde republicanii au oferit duritate și pedeapsă capitală pentru a face față criminalității, Clinton a oferit controlul armelor de foc și angajarea mai multor polițiști. Când republicanii au propus o scădere generală a fiscalității, Clinton a contracarat sugerând reducerea impozitelor în beneficiul studenților, al părinților cu copii în întreținere și al celor cu venituri mici. Clinton a adoptat reformele privind asistența socială propuse de republicani – limitarea perioadei în care se putea beneficia de asistența socială și obligația ca beneficiarii să presteze muncă în folosul comunității, dar la acestea a adăugat idei democrate, de genul credite pentru plata impozitelor și lucrări publice pentru crearea de locuri de muncă, mai multă grijă față de cei săraci și nici o reducere la programele de hrană.

Republicanii încă mai au destul drum de parcurs. Se mulțumesc deocamdată să propună căi de rezolvare a țelurilor lor obișnuite de partid și tind să reziste la orice program privind mediul și la orice reformă a învățământului federal. Nu așa se ajunge la victorie. Dreapta trebuie să-și elaboreze propriile soluții, folosind mijloacele republicane pentru a atinge scopuri democrate.

De exemplu, dreapta poate scoate chestiunea învățământului din tabăra stângii, susținând reforma în domeniul atribuirii posturilor din învățământ, testarea profesorilor și salarii de merit acordate acestora. Democrații, dependenți de sindicatele din învățământ care le susțin campaniile atât politic cât și

financiar, vor găsi greu de acceptat aceste măsuri de bun simț pentru a introduce flexibilitate managerială, exigențe de performanță și stimulente financiare în domeniul educației. Republicanii ar putea avea aceste chestiuni de partea lor.

Dacă republicanii ar susține reducerile de impozite pentru scăderea poluării și creșterea calității mediului, ar devansa dominația democrată în problemele de mediu. Tot așa, dacă s-ar axa pe reducerea taxelor și impozitelor impuse celor de vârsta a treia, ar putea să recupereze o mare parte din daunele suferite în 1995-1996, cu ocazia scandalului *Medicare*.

Totul constă în capacitatea de împletire a valorilor: utilizarea mijloacelor democrate, cum ar fi reglementarea și cheltuielile, pentru a atinge scopuri pe care le prețuiesc republicanii; utilizarea instrumentelor republicane, cum ar fi reducerea impozitelor și stimulente de profit, pentru a face lucrurile bune dorite de democrați.

Democrații nu ar trebui să-și bazeze campaniile pe liniștirea electoratului în privința criminalității, impozitelor mari sau securității sociale, tot așa cum nici republicanii nu pot trece cu vederea vârstnicii, mediul ori educația. Problemele ambelor partide sunt la fel de importante. Ca să câștige, fiecare partid trebuie să găsească soluții la problemele vizate de cealaltă tabără.

Valorile, mai importante decât economia

ÎNCEPÂND CU PREȘEDINTELE Băncii Centrale (*Federal Reserve*), Alan Greenspan, întreaga suprastructură economică a Statelor Unite ale Americii își pune aceeași întrebare: am reușit să domesticim ciclul economic? Există o „nouă paradigmă" a creșterii încete permanente și a inflației scăzute?

Încă nu s-a aflat răspunsul. Dar, câtă vreme persistă climatul economic actual, americanii și-au mutat atenția de la problemele economice la valorile sociale. Cei mai mulți americani înțeleg că o creștere a venitului personal disponibil nu rezolvă problemele majore pe care le au. Criminalitatea, poluarea și impactul asupra sănătății, educația oferită copiilor, timpul petrecut în familie, accesul la serviciile de sănătate, hrana mai sănătoasă, apa potabilă mai curată și accesul mai ușor la parcuri și spații de recreere, toate acestea nu se îmbunătățesc printr-o creștere cu 10% a salariului net.

În vremea lui Theodore Roosevelt și a lui Woodrow Wilson, politica americană s-a schimbat fun-

damental de la grija față de încurajarea afacerilor către aceea față de protecția consumatorilor. În timpul mandatelor lui Franklin D. Roosevelt, Harry Truman și Lyndon Johnson s-a trecut de la asigurarea concurenței loiale pe piață la asigurarea activă a securității economice. Astăzi asistăm la o a treia transformare – de la garantarea minimelor economice spre catalizarea îmbunătățirii stilului de viață.

Noile probleme pe care politica de astăzi le are de rezolvat sunt mai mult sociale decât economice, iar soluțiile sunt legate mai mult de schimbarea mentalității decât de creșterea cheltuielilor publice. Deși ameliorările aduse mediului înconjurător și aplicării legii costă, esența bugetelor federale – redistribuirea venitului și transferul de bani – nu mai reprezintă punctul principal de pe agenda politică. Sezonul politic este din ce în ce mai puțin definit de începutul și sfârșitul anului fiscal federal. Obiectivele naționale țin mai degrabă de valori decât de dolari, iar acțiunea guvernamentală tinde din ce în ce mai mult să încurajeze și să ofere stimulente, nu subvenții.

Succesul președintelui Clinton în menținerea unui grad înalt de aprobare din partea populației pentru modul în care își exercită atribuțiile reflectă capacitatea lui de articulare a acestor probleme și de identificare a noilor probleme apărute în cadrul procesului politic. Iată, spre exemplificare, propunerile axate pe valori care au contribuit la marea popularitate pe care a câștigat-o:

- extinderea concediilor motivate de probleme familiale;
- interzicerea deținerii de arme de către cei arestați pentru violență în familie;
- extinderea asistenței acordate copiilor;
- deduceri fiscale pentru frecventarea colegiilor;
- testări pentru îmbunătățirea standardelor din învățământ;
- construirea mai multor școli;
- sporirea numărului de forțe de poliție pe străzi;
- mai mult ajutor pentru persoanele cu handicap;
- mai multe fonduri acordate pentru prevenirea maladiilor;
- curățarea mai rapidă a reziduurilor toxice;
- standarde mai înalte de puritate a aerului;
- verificarea mai bună a siguranței alimentației;
- apă potabilă mai pură;
- curățarea terenurilor virane din orașe;
- menținerea școlilor deschise și seara drept centre ale comunităților;
- stimularea donării de organe;
- standarde pentru angajații din sistemul sanitar care lucrează la domiciliu;
- interzicerea publicității la țigări adresate adolescenților;
- supravegherea interstatală a deținătorilor de arme;
- supravegherea celor care au fost eliberați după ce și-au îndeplinit pedepsele pentru infracțiuni sexuale;

- promovarea conținutului educativ pe canalele de televiziune adresate copiilor;
- stabilirea de sisteme de evaluare a violenței și sexului prezentate la televiziune;
- asigurarea prezenței în școli a unor consilieri pe probleme de droguri;
- dublarea programelor *Head Start**;
- stabilirea unui standard federal DWI;
- colectarea mai energică a fondurilor destinate creșterii copiilor;
- menținerea și reformarea măsurilor de discriminare pozitivă și eliminarea cotelor;
- stimularea angajării celor care beneficiază de ajutor social;
- deduceri fiscale pentru frecventarea formelor de învățământ adresate adulților în cadrul colegiilor comunitare;
- vaccinarea copiilor;
- siguranța autobuzelor școlare;
- interdicția de a ieși din casă după o anumită oră pentru adolescenți;
- uniforme școlare.

Aceste propuneri, împreună cu altele de același tip, reprezintă noutățile politicii americane. Liderii politici care au în vedere veniturile și distribuirea bogățiilor ar putea considera o asemenea listă lipsită

* Program privind dezvoltarea personală a copiilor preșcolari din familiile cu venituri reduse – n.trad.

de importanță. Dar, pentru americanii care se confruntă în fiecare zi cu problema descurajantă a întreținerii unei familii, lista menționată înseamnă un strigăt de ajutor pentru depășirea obstacolelor cu care se confruntă în încercarea de a construi o viață mai bună.

Figurile politice din America modernă ar trebui să iasă din determinismul economic, să-i lase la o parte pe Marx sau pe Charles și Mary Beard și să se orienteze către nevoile sociale ale celor care i-au ales. Această privire lărgită asupra activității publice reprezintă noua agendă pe care alegătorii doresc să o aducă în prim plan.

Din punct de vedere istoric, două tipuri de populism au ajuns să domine politica americană în diverse momente din ultimul veac. Bine definite de Robert Kazan în lucrarea *The Populist Persuasion*, acestea au cuprins trei valuri de populism economic (mișcarea populistă a fermierilor din anii 1890, Federația Americană a Muncii de la începutul secolului al XX-lea și sindicalizarea industrială din anii 1930), precum și patru valuri de populism social: prohibiția din anii 1920, mccarthysmul anilor 1950, Noua Stângă din anii 1960 și George Wallace în anii 1970. Toate aceste mișcări au avut drept combustibil frustrarea și se concentrau asupra unui dușman.

Dar agenda noilor valori îi lasă pe populiști fără cauză. Populismul economic de stânga – care urăște Wall Street-ul – și populismul social de dreapta – care urăște diversitatea socială – nu au prea multe în

comun cu aceste chestiuni. De fapt, frustrarea care incită populismul, politica resentimentului, este nepotrivită stilistic cu noile priorități publice. Propunerile esențialmente negative ale stângii economice (împotriva privilegiilor corporatiste, împotriva profitului speculativ) și ideile tot atât de negative ale dreptei sociale (împotriva drepturilor homosexualilor, împotriva dreptului de a alege în cazul sarcinii, împotriva imigranților) nu au nimic în comun cu propunerile pozitive ale noii agende.

La alegerile din 1992 și 1994, americanii au fost impulsionați mai întâi de populismul economic și apoi de cel social. Mâniați de recesiunea din 1991, care a persistat în politica americană încă mult timp după ce economia își recăpătase creșterea foarte înceată, ei au votat întâi împotriva lui Bush, sprijinindu-l pe Clinton, și apoi împotriva lui Clinton, sprijinindu-i pe republicanii lui Gingrich. Dar, după alegerile din 1994, politica populistă a cam dispărut din mentalitatea americanilor. În prezent, politica noastră funcționează după alte reguli. În esență, noile teme americane sunt inspirate de compasiune, nu de frustrare, de iubire mai degrabă decât de ură. Poporul este mai curând înclinat să voteze pentru, nu contra, schimbare radicală față de frustrarea anilor '70 și implicarea personală a anilor '80.

Dat fiind că alegătorii nu doresc să răstoarne ierarhiile, ci doar să ajute copiii și familiile să ducă o viață mai bună, vremea temei celei mai importante a

trecut. Așa cum a trecut și vremea dezbaterilor asupra guvernării „hipertrofiate". Nici o reelaborare ideologică a sistemului economic, social sau fiscal nu-i va mai putea anima pe alegătorii de astăzi.

Prin însăși natura sa, noua agendă constă din pași mici înainte, fiecare reprezentând câte o idee bună, majoritatea rezultând din consens, toate fiind îndreptate spre îmbunătățirea vieții oamenilor treptat și punctual. Cu toate acestea, luați împreună, toți acești pași se combină pentru a construi edificiul impresionant al schimbării sociale care să îmbunătățească viața americanului de rând.

Întâi femeile și copiii

PIRAMIDA IERARHICĂ CLASICĂ a politicii americane s-a întors cu vârful în jos. Altădată bărbații erau pe primul loc, femeile pe locul secund și copiii abia pe ultimul loc în atenția politicii Statelor Unite; astăzi ordinea s-a inversat. Agendele politice care se referă la nevoile copiilor sunt cele mai constrângătoare. Preocupările sociale ale femeilor față de familiile lor trec imediat pe locul al doilea.

Criminalitatea a fost prezentată de Richard Nixon americanilor drept o problemă națională. Uneori se părea chiar că era *problema* națională. Bill Clinton ne-a învățat că educația este una dintre cele mai importante chestiuni naționale. Școlile nu mai reprezintă teme de mâna a doua în competițiile statale. Ele sunt fondul agendei naționale politice și au intrat în atenția electoratului. În urmă cu zece ani, educația era pe primul sau pe al doilea loc pe lista problemelor la nivel de stat, dar sondajele de opinie publică arătau că la nivel federal se situa în partea de jos a listei. Sondajele actuale plasează învățământul

printre cele mai importante probleme și priorități naționale.

Pe măsură ce atenția politicienilor se mută de la problemele economice ale oamenilor de afaceri la problemele sociale cu care se confruntă părinții, apare un contrast foarte interesant. Grupurile de interese speciale acționează în procesul legislativ mai ales în domeniul vechii agende economice. Puțini dintre cei care fac lobby pe culoarele Congresului luptă pentru reforma sistemelor de îngrijire și ocrotire a copilului ori pentru standarde mai înalte în învățământ. Cei care o fac reprezintă mai ales sindicate care își urmăresc propriile interese economice, nu nevoile sociale ale copiilor în slujba cărora ar trebui să fie.

Astfel, un politician american este confruntat cu situația în care ziua lui de muncă este ocupată de acțiuni privind interese economice care nu prea au legătură cu interesele celor care l-au ales. Dar omului de rând nu-i pasă de bătăliile dintre doctori și avocați, dintre băncile mari și cele regionale, dintre companiile AT&T și MCI, dintre companiile naționale de telefonie și aplicațiile locale, dintre companiile de cablu și cele de telefonie. În cele mai multe cazuri, alegătorii nu țin cu nimeni în aceste competiții. Problemele care chiar le atrag atenția nu sunt și chestiunile centrale asupra cărora se poartă luptele respective. Un politician trebuie să-și facă timp în fiecare zi pentru problemele celor care l-au ales. Dacă nu se rupe în mod deliberat de aceste veritabile lupte de câini cu mize

financiare și nu se implică în problemele asupra cărora grupurile de lobby păstrează tăcerea, prioritățile sale politice se vor îndepărta de problemele alegătorilor.

Chiar printre problemele legate de serviciile pentru populație, în vizorul grupurilor de lobby se află cele ale vârstei a treia. Asociația Americană a Pensionarilor (AARP) – și mie a început să-mi trimită mesaje prin poștă când am împlinit 50 de ani – este unul dintre lobby-urile cele mai puternice. Dar electoratul este preocupat mai mult de tineret decât de bătrâni. Atenția acordată în anii 1960 sărăciei bătrânilor a fost înlocuită de sentimentul că se neglijau copiii în vreme ce se subvenționa vârsta a treia. Deoarece un sfert din numărul de copii cresc în sărăcie (dublul proporției la nivelul întregii populații), electoratul dorește să audă mai multe despre cei sub cinci ani decât despre cei de peste 80.

Una dintre slăbiciunile Partidului Republican este legată de grija crescândă a americanilor față de tranșa de populație activă săracă, care nu beneficiază de ajutor social, dar care trăiește în pragul sărăciei sau chiar în sărăcie. Una dintre marile greșeli ale Contractului lor cu America a fost opoziția față de extinderea deducerilor la impozitul pe venitul obținut din muncă, votat în timpul mandatelor republicane, care le asigura acestor oameni deduceri la impozitele federale și subvenții ca să iasă din sărăcie. Atenția publică a trecut de la ultimii 10%, care trăiesc din aju-

torul social, către următorii 10%, care lucrează, dar o duc greu de tot.

Aceste noi preocupări ale politicii răstoarnă vechile priorități ale grupurilor de interese speciale. Grupurile pentru care nu vorbește nici un lobby sunt cele pe care vrea să le audă electoratul. Din acest paradox decurge adevărata ruptură ideologică a politicii americane moderne: cei din interior contra celor de dinafară. Importantă nu mai este divizarea stânga/dreapta. Alegătorii nu văd prea mare diferență între prietenii de dreapta ai doctorilor și prietenii de stânga ai avocaților. Și unii, și alții sunt în interior. Ei doresc politicieni care să susțină cauza copiilor de patru ani, a mamelor singure care renunță la ajutorul social pentru a-și găsi un loc de muncă sau a bărbaților cu venituri scăzute preocupați să se califice și să-și găsească un loc de muncă mai bun. Aceste grupuri nu aduc bani. Nu au sindicate care să le promoveze obiectivele. Nici măcar nu votează în număr mare. Însă problemele lor îi atrag pe cei care votează și joacă un rol central în alegerile americane.

Generozitatea, mai importantă decât interesul personal

ALEGĂTORII CONSIDERĂ că principalele lor probleme sunt mai degrabă sociale decât economice și își dau seama că interesele personale pot fi cel mai bine satisfăcute ajutându-i pe ceilalți.

Poluarea poate fi prevenită cel mai bine printr-o politică industrială și prin informarea populației. Învățământul are cel mai mult de profitat din îmbunătățirea standardelor și din finanțarea școlilor. Cheltuielile pentru asistența socială și impozitele pot fi cel mai bine reduse îmbunătățind accesul săracilor la oportunități educaționale și profesionale și ajutându-i să-și găsească locuri de muncă sau să frecventeze școli. Infracționalitatea poate fi cel mai bine rezolvată prin arestarea infractorilor și prin ajutorul acordat tinerilor pentru a nu deveni infractori.

Nici una dintre aceste măsuri nu necesită programe, subvenții sau reduceri de impozite care să reprezinte interesul economic direct al marii majorități a electoratului. Nici una dintre aceste idei nu va umple buzunarele cu bani, deși ele reprezintă iniția-

tivele cheie pe care alegătorii le consideră vitale pentru ameliorarea calității vieții tuturor.

Prin urmare, în acest domeniu interesul personal ar putea fi realizat, ceea ce n-a reușit niciodată religia în încercarea de a-i convinge pe americani să prețuiască mai mult milostenia și generozitatea față de ceilalți decât umplerea propriilor buzunare.

Dar, ca întotdeauna, politicienii noștri întârzie să recepționeze mesajul.

Când consilierii lui Bob Dole i-au sugerat să propună o reducere de 15% a impozitului pe venit pentru toate categoriile, au fost siguri că îi oferă o carte cîștigătoare. Aplicând un scenariu de la începutul anilor '80, ei au sperat că alegătorii și-ar da seama că ideea lui Dole aducea mai mulți bani la salariu.

Dar i-au judecat greșit pe alegători. Electoratul știa că o reducere a impozitului îl va ajuta pe fiecare dintre ei. Dar mai știa și că un salariu mai mare nu era prioritatea lui. Interesul personal era altul. Alegătorii știau că viața le va fi ameliorată mai degrabă dacă îi vor ajuta pe ceilalți decât dacă se ajută pe ei înșiși.

Prin urmare, reducerea mai mică, dar mai la obiect, propusă de Clinton, a câștigat. Alegătorii voiau reducerea impozitelor plătite de părinții cu copii în întreținere. Ei agreau ideea deducerilor fiscale pentru studiile copiilor ori pentru adulții care doreau să mai învețe sau să se recalifice. Alegătorii au susținut întreruperile la plata impozitului pentru a ușura viața celor care își cumpărau pentru prima oară o locuință, per-

mițându-le astfel să economisească pentru a plăti cu banii jos și pentru cei care economiseau pentru a merge la colegiu.

„Lor dați-le banii, nu mie", a spus alegătorul american, spre marea surpriză a politicienilor. Alegătorii deveniseră generoși pentru că își dăduseră seama că doar ajutându-i pe ceilalți puteau ajuta comunitatea să devină mai sigură și mai stabilă.

În lumea rece și obiectivă a politicii aplicate, trebuie să înțelegem că generozitatea venită din inimă, cu standarde și disciplină, este calea cea mai practică pe care o poate urma un politician. Ceea ce virtutea nu poate genera trebuie suplinit de interesul propriu al candidatului.

Chestiunile de mediu reprezintă cel mai eficient această tendință de a te ajuta pe tine însuți ajutându-i pe ceilalți. Cum americanii sunt preocupați de dietă, de apa potabilă și de aer, au început să-și dea seama că poluarea din curtea vecinului ajunge și în curtea proprie. Deoarece ecologismul începe să se preocupe de probleme globale, cum ar fi diminuarea stratului de ozon și încălzirea planetei, interesul clar de a conlucra cu ceilalți devine din ce în ce mai evident. Pericolele poluării și schimbării climei iau în râs însăși esența politicii propriului interes. Există vreun conducător de mare companie care să vrea să moară tânăr fiindcă respiră același aer ca noi, ceilalți?

Lipsa de logică a politicii axate pe interesul personal îi afectează pe foarte mulți americani, dar nu și

pe candidații lor politici. Dar, deoarece problemele planetei legate de distrugerea mediului devin din ce în ce mai amenințătoare, în mod inevitabil secolul al XXI-lea se va preocupa mai mult de interesul comun decât de interesul propriu.

Comunitățile, nu guvernele

DACĂ S-A SCHIMBAT agenda politicii americane, s-au schimbat și mijloacele de a o realiza. Este aproape un truism să spui că politica se ocupă de conducerea guvernului. Dar această afirmație nu mai este întru totul adevărată. Cele mai multe schimbări importante dorite de noul electorat pot fi realizate prin acțiune comunitară colectivă, adesea utilizând piața și stimulentele de profit pentru atingerea scopurilor. Rolul guvernului în cazul acestui nou vehicul al schimbării este de a organiza, a face cunoscut, a cataliza și uneori a subvenționa parțial. Rolul său nu este de a genera birocrație.

Multă vreme teoreticienii politici au vorbit despre necesitatea unei democrații industriale mai largi, despre acordarea de responsabilități muncitorilor în conducerea firmei. Dar alegătorii caută astăzi o democrație de piață în care să-și poată folosi puterea economică, tot așa cum dispun de dreptul la vot pentru promovarea schimbărilor sociale.

Această nouă formă de putere politică a apărut deja în stadiile sale elementare. Hârtia igienică obți-

nută prin reciclare se vinde mai bine decât cea roz, moale, parfumată și cu două straturi, provenită din lemnul copacilor tăiați. Înainte vreme „biodegradabil" era un calificativ negativ al unui produs. Acum însă el a devenit calificativul cel mai căutat. Schimbările provocate de scăderea mondială a investițiilor din Africa de Sud arată puterea unei piețe hotărâte să aducă cu sine transformări sociale. Bancherii elvețieni fac tot ce pot ca să evite boicotul mondial împotriva acumulării de câștiguri necurate din conturile bancare naziste.

Politicienii ar trebui să caute mai atent planuri care să valorifice intențiile sociale pozitive ale consumatorilor americani în scopul modernizării lumii în care trăiesc. Recent, un consorțiu de producători de cherestea a încercat să eticheteze lemnul astfel încât clienții produsului final să știe că au respectat, în decursul activităților de exploatare, toate sugestiile grupurilor ecologiste și ale altor partizani ai conservării faunei și florei.

Fostul ministru al Muncii, Robert Reich, a avut o idee care ar putea deveni planul director al multor moduri de utilizare a motivației profitului pentru a introduce schimbări sociale. El a propus ca industria confecțiilor fie să adopte de bună voie, fie să accepte să-i fie fixate anumite standarde minime privind condițiile de muncă și salariile muncitorilor și care să interzică munca copiilor. Apoi a sugerat ca fiecare producător de confecții care respectă standardele și permite inspectarea fabricilor să cumpere etichete *No Sweat* („fără exploatare") pe care să le aplice pe marfă

ca să le vadă clienții. Din veniturile obținute din vânzarea etichetelor s-ar plăti prestația inspectorilor și publicitatea care să-i îndemne pe clienți să cumpere doar produse care nu se bazează pe exploatarea forței de muncă.

Ar permite China inspectorilor din Statele Unite ale Americii să controleze fabricile ei de confecții? Niciodată. Dar, dacă ar refuza etichetele *No Sweat*, ar ajunge în situația în care piața americană ar scădea vertiginos și ar trebui să se mai îmblânzească. Beijingul nu ar ceda niciodată la o presiune guvernamentală care i-ar încălca suveranitatea națională prin deschiderea porților fabricilor, dar, în fața presiunii pieței americane, chiar nu ar putea rezista.

Această formulă poate funcționa în situații foarte diferite. Mai întâi, trebuie formulate standarde pe care companiile dintr-o ramură industrială să le adopte voluntar. Pasul următor este acela de recompensare în mod public a companiilor care cooperează, astfel încât consumatorii să facă diferența dintre produsele acestora și celelalte produse de pe piață. În final, faci publică respectarea din partea lor a cerințelor, după care te retragi și lași piața să lucreze:

- Care bănci dispun de bancomate sigure?
- Care *HMO** le permit pacienților să conteste respingerea solicitării de tratament?

---

* *HMO – Health Maintenance Organisation*, organizație care administrează un plan privat de asigurări de sănătate. Programul *Medicare* include contracte între stat și diverse *HMO* în beneficiul asiguratului – n.trad.

- Care programe de televiziune și care filme au un conținut educațional extrem de ridicat sau promovează valori?
- Care sunt cele mai sigure și mai educative dintre jucăriile de pe piață?
- Ce mărfuri străine importate au fost produse de mână de lucru plătită cel mai corect?
- Care dintre școli au fost certificate cu cele mai înalte standarde?

Cheia reușitei acestor eforturi este ca certificarea să fie făcută de un grup sau de o agenție nonguvernamentală, privată și de mare încredere. Aplicarea trebuie lăsată pe seama pieței.

Consumatorii sunt în mod clar dispuși să plătească mai mult pentru produsele lor dacă prin aceasta se produc schimbări sociale pozitive. Când ministrul Muncii, Reich, a propus ideea cu etichetele *No Sweat*, sondajele au arătat că 65% dintre americani erau dispuși să plătească 25 cenți în plus pentru confecțiile care ar fi avut o asemenea etichetă. Exploatând dorința de idealism și de schimbare, politicienii se pot sincroniza cu mersul lucrurilor și se pot relaționa cu alegătorii într-un mod pe care nu îl pot obține nici susținătorii intervenției guvernului, nici cei ai pieței libere.

Propunerile de acest gen sunt cele care înflăcărează imaginația electoratului. Ele alimentează dorința noastră comună de progres fără reglementare și de schimbare socială fără impozite mai mari.

Guvernarea

Atitudinile noastre politice au schimbat modul în care trebuie să guvernăm. Puterile oficiale ale președinției americane sunt din ce în ce mai erodate. Conducerea Băncii Centrale guvernează economia, nu președintele. Publicul american nu va tolera prea multe pierderi de vieți omenești în acțiunile militare, care ar compromite puterea oficială a președintelui de comandant suprem al forțelor armate. În condițiile în care mandatul din partea națiunii este de a se reduce impozitele și de a se diminua aparatul guvernamental, este greu să se mai accepte cheltuieli suplimentare. Consensul național împotriva reglementărilor guvernamentale leagă și mai mult mâinile șefului executivului.

Cum poate, în acest caz, un președinte sau un lider din executiv, la orice nivel ar fi în guvern, să conducă sau să-și realizeze agenda? Care sunt noile stiluri de guvernare care pot fi folosite în aceste vremuri noi?

Nevoia de majoritate zilnică

PE MĂSURĂ CE America devine tot mai mult o democrație directă de tip jeffersonian, președinția dobândește ceva din maleabilitatea și fragilitatea tipică unui sistem parlamentar. Președintele ales nu rămâne la fel de puternic timp de patru ani. Forța lui funcțională crește și scade o dată cu popularitatea, după cum se observă în sondajele săptămânale care se fac în timpul mandatului.

Astăzi, politicianul nu are nevoie de sprijinul populației doar pentru a câștiga alegerile; acest sprijin îi este necesar ca să guverneze. Cel ales într-o funcție executivă – președinte, guvernator sau primar – are nevoie de majoritate populară în fiecare zi a mandatului său. Politicienii și mass-media ignoră această forță și se concentrează numai pe capacitatea oficialului ales de a conduce. Asemenea comercianților șireți care nu dau atenție valorii și țin cont doar de preț, ei înțeleg că un președinte fără popularitate este un președinte fără putere. Când aceasta scade sub 50%, el este practic scos din funcție.

Sondajele permanente din presa scrisă, extrem de sensibile la schimbările opiniilor populației, au transformat însăși natura democrației americane. Deși președinții nu apar sau dispar după cum acordă Congresul voturi de încredere, cum se întâmplă cu primii-miniștri britanici, sondajele săptămânale reprezintă un vot de încredere pe care președintele trebuie să-l câștige dacă dorește să conducă. Singurul avantaj al stabilității în funcție este acela că are suficient timp să-și recâștige popularitatea în cazul în care a pierdut-o.

Scandalurile i-au avut ca victime pe Nixon și Reagan, Vietnamul l-a urmărit pe Johnson, iar chestiunile economice l-au tracasat pe Bush. Toți cei patru președinți au asistat la diminuarea drastică a puterii lor reale în ultimii ani ai mandatelor din cauza scăderii popularității. În limbajul *Watergate*, cu toții s-au răsucit încetișor în bătaia vântului. Bill Clinton a depus jurământul pe 21 ianuarie 1993, dar faptul că nu a reușit să obțină majoritatea votului popular l-a costat mult din punct de vedere al puterii administrației sale în primii ani ai mandatului. Lovit de scandalul *Whitewater*, de ordinul dat în legătură cu homosexualii din armată, de numirea lui Lani Guinier, de eșecul în obținerea confirmării candidaților săi la funcția de ministru al Justiției, de scandalul cu biroul de turism și chiar din cauză că s-a tuns pe aeroportul din Los Angeles, Clinton s-a confruntat cu erodarea puterii încă de la bun început. Adesea spunea că republicanii „nu mă recunosc ca adevărat președinte

deoarece nu am câștigat majoritatea". Când aliații lui din Congres au sfidat sondajele și l-au susținut pe președinte, votându-i propunerea din 1993 de creștere a impozitului și susținându-i pachetul de reformă a sistemului sanitar, aceasta i-a costat pierderea majorității în alegerile din 1994. Abia în momentul în care a trecut de pragul aprobării de 50%, după încheierea activității guvernului pe anul 1995, Clinton a căpătat puteri depline ca președinte.

Biograful său, David Maraniss, critică „permanenta campanie" pe care a dus-o Clinton ca guvernator în Arkansas. Mulți l-au criticat pentru că a recurs la sondaje și publicitate în timpul competiției pentru a fi reales, în 1995-1996. Unii vor fi surprinși să afle că președintele consultă permanent sondajele chiar și acum în cursul celui de-al doilea mandat, când oricum nu mai poate fi reales.

Un politician are nevoie însă de o campanie permanentă pentru a păstra majoritatea. Cel care nu calculează cum să-și mențină sprijinul zilnic în cazul fiecărei teme din dezbaterea publică va suferi cu siguranță un eșec.

Într-o discuție-panel, în 1997, editorialistul Al Hunt de la *Wall Street Journal* i-a atacat pe cei care aduceau manipularea politică la Casa Albă. „Abe Lincoln sau Franklin Roosevelt au avut nevoie de păpușari politici?" a întrebat el cu dispreț cu ocazia unui forum la Washington.

Sigur că au avut nevoie. Numele acestora au fost David Davis, pentru Lincoln, și Louie Howe, pentru Roosevelt. Așa cum curățăm monumentele din Washington ca să păstrăm marmura curată, ne igienizăm amintirile legate de foștii lideri politici, atribuindu-le străfulgerări divine. Dar toți liderii eficienți folosesc instrumentul persuasiunii și al manipulării pentru a conduce și a reuși.

Woodrow Wilson, Franklin Roosevelt și Harry Truman au dus campanii permanente pentru Casa Albă, înconjurându-se de consilieri cum ar fi Joe Timulty, Louis Howe, Harry Hopkins și Clark Clifford. Acum președintele discută cu consultanții politici. Wilson, Roosevelt și Truman au luptat să-și mențină popularitatea și și-au vândut programele prin discursuri și intervenții radiofonice. Astăzi președintele utilizează și propaganda electorală la televiziune. Imaginile trecutului se bazau pe instinctul politic. Acum președinții pot utiliza sondaje științifice și grupuri de referință. Eu nu reușesc să văd diferența.

În 1978, democratul conservator Ed King l-a înlăturat pe Mike Dukakis din funcția de guvernator al statului Massachusetts. Deși era în urmă mult în cursul campaniei, King și-a revenit spectaculos abia înainte de ziua alegerilor primare și imediat înainte de ziua alegerilor finale. După alegeri a scăzut iarăși vertiginos în preferințele electoratului din pricina unui scandal; era clar că nepopularului guvernator nu i-au fost date

decât două zile în care a trecut de 50% popularitate: ziua alegerilor primare și cea a alegerilor finale.

Nu a fost suficient. Pe măsură ce popularitatea lui King a scăzut, forul legislativ din Massachusetts, dominat de liberali, s-a pus pe treabă, i-a zădărnicit programele și i-a așteptat sfârșitul. Lipsit de putere, King nu a mai reușit să promoveze nici o propunere legislativă, ceea ce l-a transformat într-o țintă ușoară pentru revenirea lui Dukakis la alegerile următoare.

Menținerea majorității nu înseamnă și renunțarea la principii. Înseamnă să fii foarte atent la modul în care îți prezinți acțiunile ca să fii susținut de națiune. Când Franklin D. Roosevelt a câștigat susținerea pentru proiectul legii de împrumut și închiriere, întrebându-se dacă nu este logic să-i împrumuți vecinului stingătorul dacă i-a luat foc casa, el i-a învins pe izolaționiștii americani. Abraham Lincoln a utilizat metafora biblică a casei învrăjbite pentru a câștiga sprijin în favoarea eradicării sclaviei. Woodrow Wilson a câștigat sprijinul populației pentru intrarea Americii în primul război mondial numindu-l o luptă „pentru a face lumea mai sigură pentru democrație". Când se exprimă bine, președinții își slujesc principiile, nu renunță la ele.

Dar președinții nu acționează bine atunci când iau măsuri curajoase și nu le justifică bine. Woodrow Wilson nu a reușit să obțină sprijinul populației pentru Liga Națiunilor, Jimmy Carter nu a reușit să salveze America de ceea ce numea el „starea de rău", iar Bill

Clinton nu a reușit să convingă în legătură cu schimbările masive din domeniul sănătății – toate acestea sunt exemple dramatice de eșec.

Nivelul înalt de informare al alegătorilor, lipsa de inhibiții în exprimarea dezacordului și preferința mai clară pentru implicare directă de tip jeffersonian fac foarte necesară o „campanie permanentă" de promovare a politicilor unui președinte.

Clinton a tras învățăminte din eșecul cu serviciile de sănătate. Campania permanentă pe care a dus-o (sondaje, publicitate etc.) a fost cea care a definit lupta bugetară împotriva lui Gingrich ca o bătălie pentru a salva *Medicare, Medicaid*, învățământul și mediul înconjurător.

„Nu voi rămâne deoparte fără să spun nimic dacă încearcă să procedeze cu bugetul în același fel în care au procedat cu reforma sistemului de sănătate", a declarat președintele Clinton în 1995, cu ocazia unei reuniuni la Casa Albă. „Și noi vom apărea în programele publicitare, nu doar Harry și Louise", a spus el, făcând aluzie la perechea inventată de companiile de asigurări pentru a-i ataca planul de reformă a sistemului sanitar.

A fost odată ca niciodată o vreme când alegerile stabileau cum merg lucrurile în timpul unui mandat. Astăzi ele nu mai reprezintă decât semne de punctuație în căutarea permanentă de sprijin popular și de majoritate funcțională. În Statele Unite, fiecare zi este zi de alegeri.

Agresiv sau conciliant?

ÎN LUCRAREA SA *Principele*, Machiavelli se întreba dacă este mai bine să fii iubit sau să fii urât. Decizia elementară pe care trebuie să o ia un politician modern este dacă să fie agresiv sau conciliant. Să lanseze cu curaj noi abordări și poziții sau să se concentreze asupra schimbării treptate? A venit oare vremea ridicării stindardului și a atacului sau cea a medierii diferențelor și a obținerii consensului pas cu pas?

În mod greșit, temperamentul sau caracterul personal al unui politician stă la baza acestei decizii esențiale. Ar trebui însă ca această hotărâre să fie luată ținând seama de spiritul vremii. Liderul politic vizionar sau strident ce apare într-un moment în care America tânjește după unitate națională nu reușește să facă nimic. Dar vai de liderul care caută blânda rațiune într-o vreme dominată de frustrare! Va fi măturat, de regulă, de vreo mulțime revoluționară atacând din stânga sau din dreapta. În vremuri tulburi cel conciliant nu va avea succes. Contează mai puțin dacă

agenda unui politician este vastă sau limitată, dacă firea sa este explozivă sau calmă. Important este să se adapteze la împrejurări.

Electoratul american trece de la perioade de confruntare și dezbateri la perioade de moderație și conciliere. În timpul perioadelor de confruntare se așteaptă de la sistemul politic să propună variante și răspunsuri noi la problemele care apar. Spre deosebire de Japonia, unde sistemul politic subliniază consensul, iar între candidați apar rareori diferențe flagrante, americanii își doresc conflicte în perioadele în care se confruntă cu probleme noi și caută soluții noi. Îi incită și pe cei din stânga, și pe cei din dreapta eșichierului politic să propună agende și să ofere remedii diferite la durerile pe care le au. Sunt bine venite punctele de vedere critice ale unuia față de propunerile celuilalt, pe măsură ce se tatonează care sunt noile întrebări și probleme ale națiunii.

Dar vine și vremea în care alegătorii au ascultat suficiente păreri și sunt pregătiți să ajungă la anumite concluzii. Pierzându-și răbdarea să mai continue dezbaterea, ei au nevoie de consens și simt că a venit momentul ca politicienii să accepte acest lucru. Lucrurile stau altfel decât în Italia sau în Franța, unde se pare că dezbaterile nu se mai încheie niciodată, părțile rămân dușmani pe viață și vechile conflicte reapar. În SUA stânga și dreapta trebuie să se apropie când lumea dorește consens și le cere să pună în practică deciziile luate de populație. În asemenea momente

americanii nu tolerează divizare dacă este vremea pentru acțiuni comune.

Spre deosebire de Japonia, în SUA sistemul politic este folosit pentru a discuta și a căuta noi soluții dacă există senzația că ele nu mai pot fi obținute prin mijloacele înțelepciunii obișnuite. Spre deosebire de Italia sau Franța, în SUA politica nu este polarizată la nesfârșit în tabere adverse rigide. Se ajunge la concluzii și, chiar dacă politicienii continuă să se lupte, poporul american reușește să le sintetizeze punctele de vedere într-un consens național.

În istoria recentă, perioadele de alternare a confruntării și concilierii au fost destul de evidente.

În timp ce al doilea război mondial a îndemnat lumea la reconciliere, nesiguranța postbelică legată de amenințarea comunismului, de rolul organizațiilor muncitorești și de drepturile civile au dus la o polarizare acută la sfârșitul anilor '40 și începutul anilor '50.

În timpul lui Eisenhower a revenit consensul calm. Apoi el a fost înlocuit de o perioadă de confruntări și schimbări care au continuat până în anii '80 datorită problemelor discriminării rasiale, sărăciei interne, războiului din Vietnam, apoi scandalului *Watergate*, crizei energiei, care au erodat puternic înclinația spre conciliere a oamenilor.

Pe la jumătatea deceniului nouă a revenit calmul sub îndrumarea aparent blândă a lui Reagan. Recesiunea din 1991-1992 a zguduit continentul și a

izbucnit din nou frustrarea, America întorcându-se spre stânga, cu Clinton, și apoi spre dreapta, cu Gingrich. Până în 1996 s-a consumat furia și a revenit starea de spirit națională a concilierii și a compromisului dintre cele două partide.

Unii dintre politicieni au înțeles mesajul acestor pendulări, alții nu. De exemplu, Truman, Nixon și John L. Lewis au sesizat tendința combativă a perioadei 1945-1953 și și-au adaptat retorica pentru a face față situației. Dar Thomas E. Dewey nu a făcut-o și a apărut în ochii lumii drept șters și comun.

În perioada consensului care a urmat, Eisenhower a adoptat un ton care s-a potrivit de minune, în timp ce vocile prea stridente ale lui McCarthy și Nixon nu au făcut-o. Nixon a așteptat până s-a întors roata istoriei ca să se potrivească cu stilul său agresiv și, împreună cu politicieni ca George Wallace, a avut succes în anii tulburi '60 și '70. Cei care au căutat consensul au dat greș. Apelul lui Lyndon Johnson la unitate în vreme de război, slaba încercare de eradicare a inflației (*Whip Inflation Now* – WIN) a lui Ford și apelul lui Carter la „echivalentul moral al războiului" pentru atingerea independenței energetice nu au avut succes.

Dacă Nixon a așteptat să se schimbe vremurile pentru a se potrivi cu stilul lui, Ronald Reagan și-a schimbat stilul pentru a se potrivi timpurilor. În 1980 el reflecta furia națională, propunând o agendă agresivă de guvernare mai limitată și de impozite mai scăzute. În 1984 și-a schimbat stilul, adoptând un ton

de mulțumire și prosperitate, mai potrivite tendinței de atunci. Vocile nemulțumite de genul Gary Hart și Walter Mondale nu prea au atras atenția. Părerile acestora erau prea liberale, stilul prea agresiv și activist pentru a se potrivi cu starea de spirit pașnică de la mijlocul anilor '80.

Când recesiunea a întrerupt perioada de calm, Bill Clinton a profitat de noua intensitate a dezbaterilor, în timp ce președintele George Bush a încercat în van să mai bată fierul răcit al armoniei naționale. În campania din 1992, asigurarea că a trecut recesiunea precum și apelurile la unitate națională sunau a gol într-o țară care cerea răspunsuri active la probleme enervante din ce în ce mai grave.

După ce a preluat postul la Casa Albă, Clinton a exploatat polarizarea dezbaterii naționale cu un program agresiv de sporiri ale taxelor și de reformă sanitară. Geniul lui Newt Gingrich a făcut ca activismul stângii să fie combătut de cel al dreptei. Dându-și seama că vremurile nu erau nici liberale, nici conservatoare, ci doar activiste, acesta a reușit să obțină majoritatea în Congres în 1994 prin susținerea agresivă a reducerilor cheltuielilor și a impozitelor, opunându-se regimului de control al armelor și adoptând o poziție împotriva avortului.

Pentru că reducerile de buget ale lui Gingrich aduseseră țara la capătul răbdării, consilierii liberali ai lui Clinton l-au sfătuit ca, în fiecare zi, să umple de invective reducerile propuse de republicani pentru

mesele de prânz de la școală și serviciile de sănătate. La Casa Albă elaborarea discursurilor ajunsese să implice studierea temeinică a dicționarelor pentru a găsi noi injurii. Clinton a atacat arzător politicile republicane. Dar cotarea lui în sondaje a rămas întristătoare și vorbele sale tăioase au contribuit și mai mult la degradarea situației.

Asemenea lui Reagan înaintea lui, Clinton a ajuns să înțeleagă că tendința națională se schimbase din nou. Obosită de extremismul liberal al reformei sistemului de servicii de sănătate și de agenda de dreapta plină de severe reduceri bugetare, națiunea americană dorea ca politicienii să se reunească și să ajungă la o soluție de compromis. Începerea tratativelor cu Gingrich după victoria republicanilor din 1994 a fost bine cotată în sondaje, dar condamnarea agresivă a reducerilor propuse de republicani nu i-a îmbunătățit deloc popularitatea.

Americanii nu erau dispuși să mai lupte. După ce s-au raliat la stânga cu Clinton și la dreapta cu Gingrich, acum doreau un compromis. Ei au început să asculte abia în momentul în care președintele a lăsat deoparte ceea ce numea „chestiile liberale pe care mi le servesc zilnic colaboratorii mei" și a schițat un mod de echilibrare a bugetului și a reducerii taxelor fără să afecteze programele vitale.

Pe măsură ce își modera tonul, lui Clinton îi creștea succesul la public. Când a trecut de partea cealaltă și a început să susțină puncte de vedere ale

opoziției, de genul bugetului echilibrat și schițării unui compromis în legătură cu reforma asistenței sociale, popularitatea lui a început să crească. Faptul că și-a dat seama că națiunea dorea compromisul și „puncte comune" în 1995 și 1996, în timp ce dreapta republicană și stânga democratică și-ar fi dorit o confruntare decisivă, l-a propulsat în direcția succesului și a realegerii.

Când a moștenit conducerea majorității republicane din Senat, la jumătatea anului 1996, Trent Lott și-a dat seama că națiunea manifesta din nou dorința de consens și unitate. Înțelegând că republicanii au mers prea departe pe calea confruntării, a realizat că Senatul putea fi păstrat de conservatori doar cu condiția renunțării la partizanat și a recursului la compromis. Când a preluat puterea, a observat că pe cei mai mulți senatori republicani îi așteptau lupte dificile pentru a fi reales. Lott a spus atunci: „Nu avem nici o șansă dacă nu începem să dăm și niște legi." Când a lucrat împreună cu Clinton la legea majorării salariului minim, la legea Kennedy-Kassenbaum și la reforma asistenței sociale, Lott a asistat la creșterea în sondaje a conservatorilor din congres. Consensul funcționase.

Un lider politic ar trebui să ia temperatura și să supravegheze pulsul timpurilor pe care le trăiește. Cu modestie, el trebuie să-și adapteze stilul pledoariei în funcție de concluzii. Nu trebuie să-și înăbușe dorința de schimbare sau să-și modifice ideile, ci să fie sigur că

stilul pe care îl adoptă se potrivește cu tendința publicului.

Liderul politic poate atinge țeluri ambițioase chiar atunci când vremurile cer moderație. Reforma cu bătaie lungă pe care nu a reușit-o Clinton în 1994 în domeniul legislației privind serviciile de sănătate s-a derulat gradat prin intermediul sectorul privat și prin extinderea treptată a serviciilor de sănătate vizând includerea copiilor.

Liderul din perioadele de conciliere nu are nevoie să-și limiteze țelurile, ci doar să scadă tonul și să facă pași mai mici. Cel care se lasă în voia temperamentului său mai supărăcios sau mai conciliant, în loc să se adapteze la dorințele publicului, păcătuiește prin orgoliu nemăsurat.

Până la urmă, desigur, consensul dintre cele două partide încetează. Odată consensul atins, apar inevitabil noi probleme, care duc la noi polarizări. Apoi, americanii vor saluta dezbaterea și vor îndemna fiecare partid să-și ofere soluțiile. Stilul politicii se schimbă și cei care cer consens și unitate vor rămâne în urmă până când ciclul se închide din nou sau până când își schimbă stilul pentru a se adapta la preferințele publicului.

Astăzi, după ce cele două partide au căzut de acord să echilibreze bugetul, să reducă taxele, să reformeze sistemul de asistență socială și să-l mențină pe cel de asigurări sociale, politica moderației și a consensului probabil că se apropie de sfârșit. Vor apărea

noi probleme la orizont, care vor duce la noi controverse. Printre ele se vor număra reglementarea *HMO*, controlul sistemului de colectare a impozitelor, reforma învățământului public și a titularizării profesorilor, lupta împotriva consumului de droguri și alcool de către adolescenți, taxele pentru colegiu, extinderea timpului liber, reducerea scenelor de sex și violență la televiziune, reglementarea ingineriei genetice și încă multe altele. Democrația își va reînnoi importanța.

Conducerea

ÎN MEMORIILE SALE, în paginile referitoare la Administrația Ford, Henry Kissinger a formulat principala datorie a oricărui oficial ales: „Datoria unui om de stat este să umple prăpastia dintre viziunea sa și experiența națiunii. Dacă viziunea sa țintește prea departe, dincolo de experiența națiunii, va pierde mandatul. Dar, dacă rămâne prea aproape de convențional, riscă să piardă controlul evenimentelor."

Conducerea este o tensiune dinamică între țelul către care politicianul crede că trebuie să se îndrepte țara și cel către care alegătorii doresc să se îndrepte.

Inițiativele curajoase care îi lasă pe alegători în urmă nu sunt acte de conducere, ci trufie îngăduitoare față de sine. Planul de reformă al lui Clinton privind serviciile de sănătate din 1993, propunerea lui Roosevelt din 1937 de majorare a numărului de judecători ai Curții Supreme și campania din 1919 a lui Wilson pentru Liga Națiunilor, toate aceste idei bune au murit din față deoarece, în fiecare dintre cazuri,

președinții au luat în calcul nu opinia alegătorilor, ci doar propria lor viziune.

Răspunsul nu este să renegi schimbarea, ci să încerci să o realizezi cu înțelepciune politică. Guvernarea timidă, călduță și dulceagă lasă inițiativa pe seama altora – de obicei adversari –, iar liderul politic rămâne la cheremul momentului și al norocului, care să-l poarte unde vrea să ajungă. Lipsa de program economic a lui Bush din 1991 și absența unei politici față de Bosnia la începutul mandatului lui Clinton sunt exemple ale modului în care lipsa de program a președinților duce la eșec.

Arta conducerii constă în menținerea unui impuls de înaintare suficient pentru a controla evenimentele și a dirija politicile publice fără a pierde sprijinul publicului. În trecut, politicienii erau obligați să se bazeze pe intuiție pentru a reuși în această acțiune de echilibrare. Lincoln a trebuit să găsească momentul propice emancipării sclavilor fără a pierde statele de frontieră. Roosevelt a fost nevoit să calibreze fin modul în care putea depăși izolaționismul și să calculeze cât de departe putea merge în ajutorul dat aliaților fără să riște repercusiuni masive. Înainte de a menține legislația în domeniul drepturilor civile, gest în urma căruia risca să piardă sprijinul sudului, Kennedy a fost nevoit să verifice gradul de revoltă pe care îl provoca discriminarea rasială în rândul opiniei publice.

Așa cum ordinatorul a înlocuit abacul, faxul a înlocuit curierul, iar telefonul a înlocuit telegraful,

sondajele de opinie introduc cuantificarea în locul presupunerii în actul de conducere.

Sondajele nu înlocuiesc conducerea. Politicianul care „conduce prin sondaje" nu ar trece testul lui Kissinger. El ar „pierde controlul asupra evenimentelor". Dar cel care nu dă atenție sondajelor „își va pierde mandatul". Cu democrația noastră de tip jeffersonian, alegătorii vor să joace un rol din ce în ce mai important în hotărârea rezultatelor dezbaterii politice. Ei se așteaptă să fie auziți, iar sondajele reprezintă modul în care le traducem părerile într-un limbaj care poate fi înțeles de politicieni.

Oportuniștii politici nu ar face nici un pas nepopular. Idealiștii ar face lucruri nepopulare, dar ei aproape că insistă asupra martiriului. Pragmaticii știu că adesea vor fi obligați să adopte poziții care nu sunt pe placul opiniei publice, dar muncesc din greu pentru a-și exprima părerile în așa fel încât să supraviețuiască și să lupte și mâine.

Este important să integrezi conducerea și sondajele într-un dialog pentru a cădea de acord asupra propunerii corecte, în forma cea mai bună și la timpul potrivit. Conducătorul începe prin a-și fixa obiectivul final, cum ar fi să echilibreze bugetul, să le acorde tuturor asigurări de sănătate, să modernizeze învățământul public, să construiască mai multe drumuri sau să curețe mediul. Nu există nici un înlocuitor pentru viziunea clară și pentru conducerea hotărâtă. De exemplu, politicile interne ale lui Carter și Bush nu

aveau această definiție și nu au depășit niciodată acest defect. Reagan și, după eșecul inițial, Clinton au avut obiective clare de atins și s-au îndreptat cu mult succes către ele.

Conducătorul trebuie să treacă în revistă căile alternative de atingere a obiectivului său. Cu o minte deschisă, are nevoie să se consulte asupra programelor și măsurilor care îl vor duce acolo unde vrea să ajungă.

O dată ce s-a pregătit, trebuie să-i convoace pe cei care fac sondaje și să le prezinte opțiunile, posibilitățile și alternativele. Pentru fiecare dintre acestea trebuie să se gândească la argumentele favorabile și la cele care dăunează propunerii sale. Marele avantaj al lui Clinton a fost mintea lui impresionant de productivă în inventarea de programe alternative prin care să își atingă scopurile și capacitatea de a găsi rapid argumentele posibile pro și contra fiecărei idei. Ore în șir discută cu directorii de sondaje asupra opțiunilor pe care dorește să le probeze. Apoi fiecare alternativă specifică este testată, analizând argumentele pro și contra pentru a evalua gradul de susținere publică.

Liderul idealist nu va ezita să ia o măsură nepopulară. Dar un idealist abil va măsura cu grijă opinia publică înainte să acționeze astfel și va elabora o strategie de convingere a electoratului. Alegătorii rafinați din Statele Unite revin la sentimente mai bune dacă un lider face efortul să le înțeleagă preocupările și le abordează bine. În acest fel, sondajele fac posibilă o conducere puternică.

Adeseori opiniile lui Clinton au diferit net de cele ale poporului american. Ironia face ca un președinte despre care se spunea că folosea sondajele în conducere să fi luat multe măsuri nepopulare. El însă era doar aparent dominat de anchete și interviuri deoarece de fapt le utiliza pentru a-și da seama cum să facă acceptabilă o măsură nepopulară, așa cum a procedat când a trimis trupe în Bosnia.

Când s-a hotărât să trimită 25 000 de militari din forțele terestre în Bosnia pentru a impune pacea, Clinton știa că puterea oficială de care dispunea pentru a le ordona să plece într-acolo era prea puțin importantă. Știa că, fără să fie susținut de majoritate, Congresul ar fi putut foarte ușor să taie fondurile sau să folosească *Rezoluția privind puterile pe timp de război* (*War Powers Resolution*) ca să forțeze retragerea trupelor. Fără susținere în Congres și fără majoritate populară, comandantul suprem era doar uriașul „neajutorat și demn de milă" din retorica lui Nixon.

Prin urmare, președintele Clinton a câștigat sprijinul populației pentru dislocarea de forțe în Bosnia folosind sondajele și mass-media într-o campanie permanentă. Chestionarele au arătat că între 35% și 55% dintre americani se opuneau trimiterii de trupe. Dar tot sondajele arătau că alegătorii nu știau care era de fapt misiunea trupelor ajunse acolo. Ei se gândeau la misiuni de căutare și distrugere în munții Bosniei, care le aminteau cele mai groaznice imagini ale războiului din Vietnam. Dar sondajele au demonstrat că,

în momentul în care alegătorii au aflat că militarii vor păzi doar granițele, că nu vor avea misiuni de căutare a criminalilor în munți, sprijinul a devenit majoritar. Președintele s-a folosit de un discurs televizat pentru a explica misiunea din Bosnia și diferența dintre misiunile de război și cele de menținere a păcii. După ce și-a asigurat sprijinul public, Congresul a devenit îngăduitor. Clinton a obținut aprobarea să trimită trupe; și a fost oricum reales.

Uneori, liderul poate folosi o poziție populară pentru a o contrapune uneia nepopulare. Când Clinton a decis să se opună la un amendament la Constituție pentru echilibrarea bugetului, în ciuda majorității covârșitoare în favoarea lui, de fapt și-a sporit eforturile pentru echilibrarea bugetului. La fel, a încercat să scape de blam pentru că s-a opus unui amendament foarte popular referitor la rostirea rugăciunii în școală; a făcut cunoscuți în școli pașii care ar putea fi urmați pentru sporirea spiritualității în învățământ fără a încălca Primul amendament și fără a schimba Constituția. Când conducerile școlilor și-au dat seama că ar putea avea momente de reculegere, cluburi de religie după lecții, cursuri de etică, precum și alte forme de educație în spiritul valorilor fără să se aducă amendamente la Constituție, puțini alegători au mai considerat necesar un amendament constituțional.

Când politica este nepopulară, liderii trebuie să o schimbe dacă vor să o salveze. În 1985, președintele

Reagan a fost obligat să-și regândească propunerea inițială de reformă a sistemului de impozitare prin eliminarea deducerilor la taxele locale și la nivel de stat astfel încât să obțină aprobarea întregului pachet. În vara anului 1995, Clinton a susținut efortul de menținere a programelor de discriminare pozitivă a raselor și sexelor, schimbându-le. Dându-și seama că sentimentul conservator de revocare a discriminării pozitive era în creștere, s-a supus nevoii de reformă. El a „dres" programul mai degrabă decât să-l „încheie", interzicând cotele rasiale sau de sex, insistând să nu se facă nici o concediere pe motiv de discriminare pozitivă și cerând ca toate persoanele angajate de un antreprenor care respectă discriminarea pozitivă să posede calificarea necesară.

Cel mai adesea cheia reușitei în cazul luării unor poziții nepopulare este să fii clar când le justifici cu argumente concrete populare. Clinton nu a suferit nici o pierdere când s-a opus de două ori legislației care propunea reforma sistemului de asistență socială deoarece a enumerat foarte clar dezavantajele unei asemenea măsuri. Atrăgând atenția asupra lipsei de grădinițe, a reducerilor fondurilor alocate prânzurilor din școli și a diminuării bugetului *Medicaid*, a obținut sprijin politic pentru un veto împotriva unei propuneri de lege ale cărei prevederi referitoare la prestarea de munci în contul asistenței sociale erau foarte populare. Nu a semnat decât în momentul când

proiectul a fost amendat pentru eliminarea părților ofensatoare.

Liderul trebuie să aibă grijă să stea pe teren solid când întreprinde ceva care nu este pe placul alegătorilor. Reagan nu a reușit să facă acest lucru când a propus limitarea ajustărilor plăților de asigurări sociale în funcție de costul vieții, spunând că, pentru reducerea impozitelor, trebuie să reducem cheltuielile. Dar, în momentul în care a cerut o reducere similară, Clinton a reușit acest lucru, convingând națiunea că indicele costului vieții supraestima inflația și trebuia actualizat pentru a se potrivi cu realitățile economice moderne. El a reușit să prezinte reducerea drept o corecție tehnică.

Ca senator din Tennessee, stat producător de tutun, Al Gore a susținut cererea ca pachetele de țigări să poarte avertismente scrise asupra pericolului consumului, deși industria s-a opus cu strășnicie acestei idei. Gore a explicat că își baza poziția pe nevoia de a descuraja copiii să fumeze, un argument care a înmuiat inimile alegătorilor fermieri producători de tutun, care l-au iertat. „M-am dus la fața locului și le-am vorbit deschis tuturor fermierilor îmbrăcați în salopete și i-am întrebat dacă le-ar plăcea ca fiii și fiicele lor să fumeze. Sigur că nu, și atunci le-am zis că de aceea avem nevoie de aceste avertismente pe pachete. Mi-au dat dreptate."

Prea adesea liderii nu se gândesc bine înainte să adopte poziții nepopulare. Celor cu mintea leneșă le

este mai ușor să se dedea martiriului (pe de o parte) sau să recurgă la demagogie (pe de altă parte) decât să se gândească dinainte cum să ia o poziție nepopulară... și să supraviețuiască. Politicianul poate face ce crede că este bine, dar trebuie să fie foarte abil în ceea ce privește modul în care procedează.

Cei ce doresc un președinte care „să nu dea atenție sondajelor și doar să conducă" cer de fapt echivalentul politic al *Atacului cavaleriei ușoare** („... nu gândim, ci învingem sau murim"). Eșecul la scară mare nu folosește nici unei cauze.

Când Clinton a propus o reformă masivă a sistemului sanitar, nu a reușit să utilizeze cum trebuie sondajele și conducerea. Președintele a înțeles că trebuia bine condus acest sistem și că era necesar ca americanii să fie de acord să fie privați de prerogativa istorică de a-și alege singuri doctorii și tratamentele. Dar Clinton nu și-a dat niciodată seama de cât de nepopulară era această decizie. Ar fi trebuit să lase lucrurile în pace. Ironia face ca, la câțiva ani după eșecul propunerii, sectorul particular să forțeze aplicarea acestei opțiuni în SUA, privând populația, prin simplul ordin al angajatorului, de libertățile la care

* *The Charge of the Light Brigade*, 1854, poemul lui Alfred Tennyson, celebrează o scenă (26 septembrie 1854) a războiului din Crimeea. Aproximativ 12 000 militari ruși, după ce capturaseră câteva redute de la turci, amenință portul Balaclava, atacându-i apoi pe englezi, și sunt respinși de Brigada grea. Însă, în urma înțelegerii greșite a unor ordine, cavaleria ușoară atacă armata rusă care trecuse artileria în față. Englezii învinge eroic, dar, dintre cei 673 de militari participanți, 247 mor sau sunt răniți – n.trad.

ținea atât de mult când respinsese planul lui Clinton. Dacă președintele s-ar fi concentrat doar asupra necesității de a se adresa tuturor americanilor neasigurați, fără să încerce să piardă timpul cu întregul sistem, cu siguranță că programul său ar fi fost acceptat.

Acest dialog dintre ideal și posibil trebuie să se extindă la amănuntele fiecărui program sau inițiative. De exemplu, președintele Clinton a obținut sprijinul opiniei publice când a hotărât să ceară teste de competență pentru elevi și studenți pentru modernizarea standardelor din învățământ. Peste 80% dintre votanți au fost de acord ca elevii și studenții să fie testați și promovați doar dacă trec testul. Dar și aici s-a ivit o problemă. Doar 60% erau de părere ca guvernul federal să ceară statelor să adopte acest sistem. Faptul că Washingtonul cerea acest test a scăzut cu 20% numărul celor care susțineau ideea testării obligatorii, dar impusă de la nivel de stat, nu la nivel federal.

Președintele a continuat dialogul dintre politică și sondaje, afirmând că majoritatea statelor și localităților ar utiliza probabil testele pregătite la nivel federal dacă ar fi oferite în mod voluntar. El a simțit că presiunea din partea părinților și alegătorilor asupra fiecărei conduceri de școli locale sau asupra fiecărui guvernator va fi atât de mare, încât majoritatea jurisdicțiilor ar adopta testul, dacă ar fi propus de guvern. De fapt, el a imitat mesajul filmului *Field of Dreams*: „După ce construiești, vin și oamenii."

Sondajele au arătat că sprijinul popular al testării pentru standardele din învățământ s-a ridicat din nou la 80% când propunerea s-a referit la testare opțională, nu obligatorie. Dialogul dintre politică și sondaje găsise calea să atingă obiectivul lui Clinton într-un mod care a funcționat politic.

Uneori alegătorii nu au încredere în sondaje deoarece nu le înțeleg. Ei cred că acestea sunt lingușitoare și că trecerea lor cu vederea este un act de curaj. Dar acest tip de școală politică obligă la o alegere între autodistrugere și timiditate. Nici una dintre opțiuni nu reprezintă o foarte bună guvernare.

În luptă cu inerția birocratică

PERMANENTA BIROCRAȚIE a ramurii executive a unei guvernări democratice este dedicată unei singure misiuni: să nu schimbe nimic. Nu contează dacă este de stânga sau de dreapta. Birocrații nu sunt nici liberali, nici conservatori. Ei sunt în favoarea lucrurilor așa cum sunt ele. În efortul de a-și îndeplini această misiune, se arată prevăzători, șireți, nemiloși și conspirativi. Se infiltrează în rândurile celor care vor schimbarea cu scopul de a-i distruge. Se folosesc de amânări și amănunte pentru a copleși noile idei și a forța menținerea *statu quo*-ului.

Dar electoratul modern cere schimbarea și nu acceptă eșecul. O figură politică trebuie să învețe cum să învingă inerția birocratică și să obțină politicile și rezultatele dorite chiar prin mijloace birocratice.

Opoziția birocratică la schimbare este fatală deoarece de obicei se instalează încă înainte ca ideea să ajungă în arena publică. În mediul intimidant al unei birocrații implacabile, ostile la orice schimbare, un lider trebuie mai întâi de toate să-și formuleze bine agenda. În mijlocul acestor lupi care își dezgolesc

colții el trebuie să cultive inițiative și să fructifice gândirea creativă. Mai rău, de la acești agenți ai blocării trebuie obținute informațiile, datele, sprijinul tehnic, opiniile legale, flexibilitatea bugetară și capacitatea de a rula personalul, lucruri fără de care nici o inițiativă nu poate supraviețui. La ei trebuie să apeleze pentru sprijin logistic în eforturile de schimbare a sistemului. Este ca și cum ai pune lupul paznic la oi.

Armele cu care birocrația înăbușă orice schimbare sunt cu adevărat intimidante. De obicei, prima mișcare de apărare este prin întârziere și dezorientare. Notele de serviciu se pierd. Cererile de informații sunt deviate.

Birocrații tind să se folosească de crize pentru a bloca inițiativele de schimbare. Când apare o situație de criză, toate schimbările pe care le dorești trebuie să aștepte până în momentul în care se desfășoară o confruntare între două părți pe un teren străin. Vreți să obțineți standarde mai înalte în școlile dumneavoastră? Mai întâi trebuie să faceți față unei iminente reduceri a fondurilor. Când ați candidat, ați promis o reformă a sistemului de asistență socială? Trebuie să așteptați până ce o scoatem la capăt cu recentele reduceri ale bugetului federal și cu creșterea numărului de persoane fără domiciliu care stau pe străzi.

Criza este aproape întotdeauna o amenințare de înrăutățire a vieții. Cel care dorește schimbarea este obligat astfel să evite deteriorarea situației, iar eforturile pe care le va depune vor fi canalizate către ame-

liorare. De fapt, dacă amenințarea cu înrăutățirea lucrurilor durează suficient de mult, cel vizat de această manevră va dori menținerea situației de dinainte, chiar dacă inițial a promis reforma.

Juristul guvernamental este birocratul birocraților. Misiunea lui este să găsească motivul pentru care schimbarea este ilegală. Statutele, reglementările și hotărârile tribunalelor sunt armele cu care luptă să-și protejeze terenul și să învingă schimbarea.

Ceea ce juristul nu poate învinge va încerca să compromită expertul tehnic. După ce tehnicienii și-au făcut numărul, încercând să oprească schimbarea, le vine rândul funcționarilor de la buget și experților din serviciul de personal. Întregul proces reprezintă o mare conspirație pentru a spune nu.

Am greși dacă am imputa birocrației o preferință ideologică. Ea nu este nici liberală, nici conservatoare, ci pur și simplu împotriva schimbării. Birocrații se arată suspicioși față de tot ce este nou pur și simplu pentru că sunt angajați, sunt plătiți și nu sunt dați afară de sistemul vechi. Cunosc cum funcționează sistemul lor și le este teamă de unul nou.

Dar o mare parte din animozitatea birocrației față de inovație pornește din tiparele de gândire existente și din abordările probate în timp. Fiecare element al situației date a reprezentat la un moment dat o schimbare și probabil că susținătorii de la acea vreme se află și astăzi pe statele de plată. Chiar dacă realitatea a dovedit că inovația lor este greșită sau

depășită, puțini funcționari se pot abține de la a se implica personal în combaterea schimbărilor pe care ei înșiși le promovaseră în tinerețe.

Mai presus de toate, funcționarii publici sau birocrații vechi nu au nici un stimul să schimbe ceva. Fiind furnizori de servicii către public, ei nu pot observa defectele propriului sistem. Nu își vor recunoaște lacunele și sunt atât de izolați de public încât nu îi cunosc frustrările.

Angajații permanenți ai birocrației îi privesc de obicei pe supraveghetorii lor aleși și numiți cu o anumită doză de dispreț. Asemenea copiilor unei mame care tot divorțează, îl consideră pe actualul favorizat de alegători drept o flacără efemeră care oricum se va fi stins de mult până vor ajunge ei să se bucure de pensii liniștite. Chiar așa, mulți birocrați cred că misiunea lor este să rămână opaci la înnoire și să păstreze înțelepciunea dobândită pe care o reprezintă birocrația lor împotriva intervenției politicienilor ambițioși care prea se lasă în voia modei.

Această dedicare de tip Edmund Burke față de stagnare forțează birocrația să-și strângă rândurile împotriva veneticului care i-a fost numit șef. Aversiunea față de alimentarea „capriciilor" fiecărui nou lider politic se manifestă mai ales în rândurile armatei, poliției și ale altor servicii în uniformă. În cazul acestora, rezistența la schimbare capătă o dimensiune aproape religioasă. Este suficient un singur argument ca să se îngroape o idee nouă. O propunere politică

trebuie să treacă pe sub furcile caudine ale criticii, scepticismului și chiar și ale nihilismului până să ajungă la lumină. Asemenea somonilor care înoată contra curentului ca să-și găsească perechea, sorții se arată în mod clar împotriva succesului.

În cele ce urmează prezentăm o listă foarte scurtă de exemple în care mama tuturor birocrațiilor – ramura executivă federală – a încercat să se contrapună inițiativelor președintelui în perioada 1995-1996.

Propunerea președintelui: Doar cetățenii americani și străinii aflați în mod legal pe teritoriul SUA să obțină permise de conducere, astfel încât cei aflați clandestin să poată fi găsiți în urma controalelor rutiniere de circulație.

Împotrivire: Serviciul de Imigrație nu poate rezolva cazurile suplimentare care apar. Dosarele se vor înmulți și pot apărea probleme politice.

Propunerea președintelui: Elevii de colegiu să obțină credite pentru taxe care să-i ajute să facă față costurilor școlarizării.

Împotrivire: Statele nu vor face altceva decât să crească taxele. Creditele sunt o cale insuficientă de ajutorare a celor defavorizați. Minoritățile se vor revolta dacă legăm propunerea de standarde. Albii se vor revolta în caz contrar.

Propunerea președintelui: Să se anunțe că președintele susține un control mai strict al alcoolemiei.

Împotrivire: Guvernatorii democrați vor fi foarte supărați că nu i-am consultat.

Propunerea președintelui: Să se aloce fonduri federale pentru construirea și renovarea școlilor.

Împotrivire: Banii nu ar trebui să fie investiți în cărămizi și mortar. Statele vor cheltui ele însele mai puțin pentru acestea și vor folosi doar banii federali.

Propunerea președintelui: Interzicerea cumpărării de arme de către cei condamnați pentru violență conjugală.

Împotrivire: Pierdem susținerea sindicatului polițiștilor deoarece, în urma unei asemenea interdicții, unii dintre ei nu-și vor putea face rost de arme.

Propunerea președintelui: Deținătorii de apartamente să poată să le vândă fără să mai fie obligați să plătească impozitul pe veniturile din capital.

Împotrivire: După semnarea proiectului de reformă a asistenței sociale, nu ar trebui să „le dăm nas" celor din clasa de mijloc.

Și lista ar putea continua.

Din simplă frustrare, un lider politic activ trebuie să înlăture orice îndoieli ar avea. Dacă se insinuează vreun dubiu în susținerea ideilor, forțele stagnării vor copleși ideea și o vor omorî în fașă. Doar printr-un

efort hotărât de a le învinge a reușit președintele să-și salveze agenda din ghearele birocrației.

Oficialul public trebuie să vadă în eterna birocrație înconjurătoare dușmanul schimbării. Este necesar să-și dea seama că propriii săi oameni pot fi ușor prinși în mrejele birocrației și întorși împotriva schimbării. Cei pe care i-a numit în funcții publice pentru a facilita schimbarea încep să sufere de „sindromul Stockholm" (fenomenul observat de psihologi când ostaticii tind să se identifice și să-i justifice pe cei care i-au capturat).

Adevărata soluție la încăpățânarea birocratică este privatizarea procesului de luare a deciziilor. Schimbarea nu poate fi realizată decât de cei din afara sistemului. Un oficial ales trebuie să aibă propriii avocați, ingineri, experți în probleme publice și buget, care să ofere variante de schimbare. Dacă însă caută în afara sectorului public, oare va putea obține sprijinul logistic de care are nevoie pentru a depăși inerția?

Din nou, nu-i lăsați pe experții din afară să se apropie prea mult de interior. Aversiunea față de schimbare este contagioasă. Stilul birocratic de gândire, inventivitatea debordantă de a găsi noduri în papură poate să-l dea gata ușor pe expertul din sectorul privat.

Un oficial ales trebuie să înțeleagă clar că, dacă nu produce schimbarea și nu îndeplinește promisiunile făcute în timpul campaniei, probabil că își va pierde postul. Energia necesară menținerii căii spre

schimbare și realizării ei în ciuda loviturilor masive birocratice, legale, procedurale, politice și financiare este aproape supraomenească. Și, cu toate acestea, este misiunea centrală cu care se confruntă orice oficial ales.

Cum să-ți aperi spatele: controlul asupra propriului partid

RĂNILE CELE MAI PERICULOASE din politică sunt primite pe la spate. Tabăra adversă foarte rar poate provoca atâta durere cât o fac ai tăi. Orice candidat sau oficial ales care dorește să câștige, pe lângă simpatizanți, și voturi din rândul celor nehotărâți, de care depinde soarta alegerilor de fapt, îi pofteşte la atac din spate pe ai săi. În al doilea război mondial, Armata Roșie i-a „încurajat" pe soldați să-l atace pe inamic și a „descurajat" retragerea, instruind eșaloanele din spate să împuște pe oricare dintre tovarășii din linia frontului care s-ar întoarce să fugă. În același fel mențin și partidele politice o adeziune disciplinată la doctrinele lor rigide prin lupte interioare și presiune. Când orice altceva dă greș, se adoptă tehnica Armatei Roșii și se trage împotriva celor care se retrag, revocându-i din numirile în partid la alegerile primare.

În trecut, erau foarte puțini alegători independenți. Atunci erau adevărate cântecele lui Gilbert și Sullivan: „fiecare băiețel și fetiță care se naște este fie un mic liberal, fie un mic conservator". Dar a trecut

timpul când alegerile erau dueluri între partide rivale pentru a vedea cine poate aduce mai mulți alegători la urne. De fapt, alegerile sunt hotărâte de 40% din electoratul care se autonumește „independent" și se declară fără apartenență politică.

Nevoile, dorințele, visele și temerile alegătorului independent au puține în comun cu cele ale dogmaticilor de partid care se așază la cei doi poli ai politicii. Cheia atragerii acestor independenți nu este respectarea liniei de partid, ci depășirea ei. Dar această opțiune nu este ușoară, fără să simți oțelul rece în spate sau între coaste.

Ca să poți să-ți controlezi partidul astfel încât să nu te înghită cu fulgi cu tot trebuie să-ți dai seama că, deși liderii democrați sunt foarte diferiți de cei republicani, alegătorii seamănă unii cu ceilalți. Politicienii celor două partide sunt la cuțite, grupurile de interese speciale respective se dușmănesc de moarte, dar alegătorii obișnuiți ai democraților și cei ai republicanilor nu prea diferă.

Cu excepția cazului în care rasa este unul dintre factori, rareori vor fi diferențe mai mari de 25 de puncte între democrați și republicani, indiferent de chestiunea dezbătută. De exemplu, în jur de 85% dintre republicani susțin pedeapsa capitală, ca și vreo 70% dintre democrați. 75% dintre aceștia din urmă doresc creșterea salariului minim garantat și 55% dintre republicani vor același lucru. Chiar și în privința unor chestiuni foarte controversate, cum ar fi con-

trolul armelor, avortul, drepturile homosexualilor și discriminarea pozitivă, diferența dintre democrați și republicani este relativ minoră în sondajele naționale.

Chiar și la alegerile primare, unde apar doar cei mai motivați dintre alegătorii unui partid, există un consens mai mare între alegătorii celor două partide decât între politicieni. Adevărul este că alegătorii de la primarele democrate sunt mult mai puțin liberali decât politicienii democrați, iar alegătorii de la primarele republicane sunt mult mai puțin conservatori decât politicienii republicani.

Cu toate acestea, cele mai acute neînțelegeri nu apar între politicienii partidelor, ci între grupurile de interese speciale afiliate lor. Dacă alegătorii democrați și cei republicani au mai multe lucruri în comun decât politicienii din partidele respective, același lucru se întâmplă și cu aleșii lor, care sunt mai des de acord unii cu ceilalți decât se întâmplă cu grupurile de interese ale fiecărui partid. Grupurile de interese democrate (feministele, ecologiștii, sindicatele, avocații și susținătorii drepturilor civile) se luptă în continuu cu omologii lor republicani (dreapta religioasă, Asociația Națională pentru Armele de Foc – *National Rifle Association/NRA*, micii întreprinzători și organizațiile de dreapta).

Pentru a câștiga alegerile și a guverna cu succes, candidații din ambele partide trebuie să aibă grijă să nu fie prinși, stigmatizați și ținuți în captivitate de extremiștii și ideologii din propriul partid. Trebuie să

iasă din rândurile partidului și să facă apel la cei de centru. Cum câștigă nominalizarea propriului partid fără să facă apel la extreme? Înțelegând că se poate trece peste capetele grupurilor de interese și ale politicienilor și că se poate câștiga la alegerile din propriul partid făcând apel la votanții mai moderați. Așa cum a dovedit-o Bill Clinton, radicalii de stânga nu câștigă întotdeauna primarele democraților. Iar Bob Dole a arătat că nu întotdeauna primarele republicane sunt câștigate de radicalii de dreapta.

Cheia reușitei este să-ți dai seama care este amenințarea propriului partid la adresa carierei. Susținerea și adeziunea lui seamănă mai mult cu a unui gardian de închisoare decât cu a persoanei iubite.

Bill Clinton și-a început mandatul prezidențial din 1993 hotărât să evite ineficiența care l-a măcinat pe Jimmy Carter; el asistase la distrugerea carierei prezidențiale a lui Carter de către baronii democrați care controlau Congresul. Clinton era hotărât să coopereze și să se coordoneze cu conducerea partidului atât în Camera Reprezentanților, cât și în Senat.

Liderii democrați din Congres i-au trimis lui Clinton un mesaj simplu: „Renunță la felul de a fi independent și te vom urma. Discută totul cu comitetul electoral și te vom proteja." În anii în care a fost guvernator și apoi candidat la președinție, Clinton a semănat cu un mijlocaș. A fost folosit să dea pase de gol de peste tot de pe teren, fie de la stânga, fie de la dreapta. A prezidat *Democratic Leadership Council* (*DLC*),

un grup hotărât să se împotrivească metodelor ortodoxe ale celor care îi cereau să fie loial. De teamă să nu îi ignore pe cei din propriul partid și să sufere asemenea lui Carter datorită independenței, a renunțat la vechile sale metode și s-a ghemuit în zona mijlocașului, protejat de oamenii din ofensiva partidului.

În 1993 și 1994 republicanii au înțeles că Bill Clinton nu părea să aibă nevoie de voturile lor și nici nu le dorea. Guverna doar prin comitetul de partid, ignorându-i pe senatorii și pe congresmenii republicani, presupunând că opoziția lor era endemică și inevitabilă. De fapt, lucrurile stăteau altfel. Republicanii l-au repins pe Clinton cu furie părtinitoare când au văzut că și el îi respingea. Confruntați cu excluderea propriu-zisă de la guvernare, republicanii au adoptat singura variantă pe care o mai aveau: lupta sălbatică de partid.

În acest fel, Clinton s-a confruntat cu nevoia de a face apel la toți democrații, până la unul, la fiecare liberal și la fiecare fidel pentru a i se aproba programele. Stânga și-a intensificat cererile. Când Clinton a dorit un proiect anticriminalitate esențialmente conservator, în care susținea pedeapsa capitală și un supliment de 100 000 de polițiști pe străzile americane, republicanii au refuzat să-l voteze, deși acesta reflecta propriul program. Astfel, Clinton a fost obligat să încerce să obțină un vot aproape unanim din partea propriului său partid pentru adoptarea legislației. Pentru atragerea voturilor congresmenilor recalci-

tranți din orașe a trebuit să introducă în proiect diverse fonduri destinate terenurilor de baschet în nocturnă și centrelor de recreere pentru adolescenți. În mod similar, când a încercat să reducă deficitul prin reduceri de cheltuieli, Clinton a trebuit să propună un pachet de stimulente economice însoțite de o parte de ciolan ca să câștige voturile democraților de sorginte proletară din Camera Reprezentanților și din Senat. Deși opinia publică aprecia elanul centrist al proiectelor de lege propuse de Clinton, oamenii au fost dezgustați de ciolanul pe care au fost nevoiți să-l includă ca să obțină susținerea suplimentară din partea democraților.

După scurt timp, Clinton a încetat să mai fie candidatul Partidului Democrat, devenind în schimb captivul, ostaticul acestuia. Lipsit de susținerea dreptei, a fost preluat de stânga. Când alegătorii moderați din țară au văzut că „noul" democrat pe care îl aleseseră se transforma într-un om cu reflexe liberale, l-au părăsit în masă. A urmat un cerc vicios: pe măsură ce tot mai mulți moderați îl părăseau, Clinton a fost obligat să devină tot mai liberal ca să atragă un sprijin mai larg.

Abia în momentul în care republicanii au dominat Congresul a fost eliberat și Clinton din captivitate. Succesul lui nu mai depindea de potolirea democraților, ci de calmarea republicanilor și de atragerea moderaților. Astfel că a făcut apel la centru, obținând sprijinul necesar ca să abandoneze stânga.

Imediat ce a adoptat calea moderată, a fost bombardat din spate de fidelii din partid. Prima sa propunere de buget echilibrat a fost respinsă în Senatul SUA cu 0-99, situație extrem de jenantă. Nici un senator democrat nu a fost de partea reducerilor de cheltuieli, de impozite sau a echilibrării de buget pe care le propusese. În timp însă, popularitatea poziției sale centriste a crescut și s-a făcut simțită în rândurile moderaților din Partidul Democrat. Curând, senatorii democrați s-au arătat favorabili bugetului președintelui din motive de popularitate politică, dând din coate să ajungă în fotografiile cu șeful executivului. Clinton a scăpat din captivitatea lor, devenindu-le stăpân prin mișcarea către centru.

Liderii trebuie să conducă de la centru. Fiecare partid își are propriul centru, mai moderat decât liderii sau finanțatorii de campanii. Ajungând în acel centru, un lider ales poate scăpa din captivitatea fidelilor propriului partid și poate ajunge să se adreseze întregii Americi.

Cultivarea partidului advers

UN OFICIAL ALES trebuie să întărească legăturile pe care le are cu partidul din opoziție ca să evite să fie capturat de propriul său partid. Capacitatea de a trece linia frontului pentru voturi îi face neputincioși pe extremiștii din partidul propriu. Dat fiind că nu mai ai nevoie de voturile lor pentru a ți se aproba programul, poți să ignori solicitările lor extreme și să înlocuiești voturile pierdute astfel cu voturi din tabăra adversă. Liderul care face apel doar la propriul său partid conduce ca și când ar fi șchiop – ajunge la înțelegeri instabile prin însăși structura lor. Ai nevoie de ambele picioare dacă vrei să mergi sau să guvernezi bine.

Cum va trece liderul în tabăra adversă ca să-i cultive pe legislatorii de acolo?

Soluția veche era prin oferta de ciolan și clientelism. Deși încă mai funcționează, aceste tehnici și-au pierdut mult din utilitate. Senatorii și congresmenii se află în posturi de atâta timp încât au ajuns să aștepte privilegiile. Cei din opoziție probabil că vor fi scanda-

lizați dacă nu le dai partea lor de ciolan, necum să-ți mai și fie recunoscători dacă le dai câte ceva.

Este greu să te adresezi votanților din teritoriu peste capul celuilalt partid. Toți congresmenii și senatorii își cunosc districtul sau statul mult mai bine decât președintele țării. A încerca să le furi baza de sprijin din teritoriu ar semăna, ca să folosim cuvintele lui Winston Churchill în legătură cu un război terestru în Asia împotriva Japoniei, „cu a intra în apă să lupți cu rechinii".

Primul pas este acela de a face diferența dintre cele două tipuri de congresmeni și senatori: ideologii și pragmaticii. Ideologii fideli mărșăluiesc în ritmul impus de propriii lor tobosari și prețuiesc consecvența mai mult decât compromisul, puritatea mai mult decât pragmatismul. Ei își mențin calea.

Nu are nici un rost să încerci să faci curte unui ideolog din opoziție. În 1995 ideologii dominau majoritatea republicană din Congres. Condusă de un grup puternic de nou-veniți cu vederi de dreapta, Camera Reprezentanților a căzut pradă unei cereri aproape religioase de fidelitate față de principiile conservatoare. Dat fiind că nu aveau de gând să facă vreun compromis, singurul mod de a te purta cu ei era să aștepți să ajungă să calce în gol, cum s-a întâmplat când au blocat de două ori funcționarea guvernului mai degrabă decât să recurgă la vreun compromis cu Clinton asupra bugetului federal. Abia după ce acești naivi au luat cunoștință de consecințele propriei

încăpățânări și au învățat lecția candidaturii pentru a fi realeși, s-a putut discuta cu ei.

Din fericire, de cele mai multe ori majoritatea Camerei Reprezentanților și marea majoritate a Senatului sunt oameni pragmatici. Deși ideologia este întotdeauna un element hotărâtor al comportamentului lor, cei mai mulți dintre ei sunt mai interesați să realizeze ceva, să fie realeși și promovați. Ei sunt jucători profesioniști. Când discuți cu ei, aproape că ești obligat să devii consultantul lor politic. Un lider trebuie să se pună în locul celuilalt politician și să vadă lucrurile din punctul aceluia de vedere, oferind apoi un sfat politic astfel calculat încât să-i arate celui din tabăra adversă că depășirea partizanatului politic poate fi în avantajul său.

Când un democrat îi spune unui republican că, votând într-un anume fel, va scăpa de presiunile grupurilor de vârstnici sau ale militanților ecologiști, va marca un argument extrem de puternic. Programele republicane vor părea foarte atrăgătoare în ochii democraților dacă ajută la atenuarea animozității Coaliției Creștine sau a comunității micilor întreprinzători.

În esență, Washingtonul este partizan, dar nu se poate spune același lucru despre electoratul american. Această dihotomie este cea mai importantă diferență dintre națiune și capitala ei. În Washington ești fie democrat, fie republican. Dar cei mai mulți alegători prețuiesc ambele partide cam în aceeași măsură.

Acești alegători independenți reprezintă electoratul la care poate face apel un lider politic ca să atragă de partea lui legislatorii din partidul opus în privința unor chestiuni și voturi specifice.

Problema este că majoritatea politicienilor nu știu să le facă curte independenților. Un candidat își irosește mare parte a timpului în lupte cu membrii propriului partid în competiția pentru nominalizare. Această luptă îi este mult mai familiară politicianului american obișnuit decât confruntarea dintre partide. Lună după lună și an după an, el trebuie să lupte cu colegii de partid pentru poziție, privilegii și putere. Când ajunge să fie numit și bat la ușă alegerile generale împotriva celuilalt partid, dispune doar de 8-10 săptămâni de luptă cu tabăra adversă.

Crescând în propriul partid, cei mai mulți dintre politicieni nu știu suficient de multe lucruri despre independenți sau despre alegătorii celuilalt partid. Mulți politicieni se aseamănă cu Daddy Warbucks. Când magnatul republican din musicalul *Annie* l-a invitat pe F. D. Roosevelt la cină, și-a chemat secretarul și i-a spus: „Sună-l pe Al Smith și află ce mănâncă democrații." Republicanii nu știu să curteze sindicatele sau alte grupuri de interese ale stângii. Democrații sunt dezorientați când este vorba de atragerea alegătorului de dreapta sau chiar a moderatului cu tendință spre dreapta.

Liderul trebuie să acționeze ca un consultant politic pentru legislatorii celuilalt partid. El trebuie să-i

lumineze asupra posibilelor avantaje dacă depășesc linia partidului la un anume vot. Liderul trebuie să îi explice unui membru al Congresului din tabăra adversă de ce părerile lui au sens în aritmetica electorală a districtului său. Profesioniștii democrați și republicani vorbesc cu toții cel mai bine o anumită limbă, cea a voturilor.

Dar, dincolo de oportunismul politic și interesul personal din politică, se află o atracție și mai puternică: împărțirea puterii. De cele mai multe ori este plictisitor să fii senator sau congresman. Permanent obligat să voteze inițiativele altora, puține dintre chestiunile pentru care trebuie să se târască înspre urnele de vot ale Senatului sau Camerei Reprezentanților de opt, nouă, zece sau chiar douăsprezece ori pe zi îi trezesc legislatorului obișnuit un interes special. Chiar și acțiunea de a vota este deseori iluzorie. Cel puțin nouă din zece voturi ale unui membru al Congresului sunt deja hotărâte de conducere. Spre deosebire de emoția zilnică a puterii executive, pasivitatea activității legislative poate să te scoată din minți.

Spre deosebire de Marea Britanie, unde treimea superioară a legislatorilor din fiecare partid participă fie la guvernarea efectivă, fie la cabinetul din umbră al opoziției, de obicei legislatorul american nu are acces la puterea executivă. Înnămolit în rutina legislativă, mintea îi zburdă constructiv către ambiție și distructiv către comportament corupător.

Prin urmare, când executivul își deschide ușile și îi permite unui membru din celălalt partid să intre în consiliile de luare a deciziilor, o rază de soare pătrunde într-o existență altminteri cenușie. Puțini pot rezista tentației sau atracției importanței și puterii.

Poți obține cu ușurință sprijinul adversarilor pentru un program propus de tine, dacă ești deschis și-i lași să te ajute în formularea acestuia. Lăsând loc și celeilalte părți în cadrul procesului de deliberare, îi vei câștiga gratitudinea și, dacă asculți cu atenție punctele ei de vedere, poți să-ți schimbi atitudinea astfel încât să-i obții sprijinul.

Unui lider care dorește să obțină puncte în așteptarea următoarelor alegeri îi va fi greu să câștige sprijinul membrilor celuilalt partid. Însă un lider care încearcă să promoveze legislație poate conta de obicei pe un sprijin destul de larg din partea celorlalți dacă știe cum să se poarte. Acest lucru nu numai că ajută la aprobarea legilor, cum am văzut deja, ci îi conferă liderului capacitatea de a ignora dictatele ideologilor din propriul partid.

Grupurile de interese speciale sunt tigri de hârtie

NU EXISTĂ MOTIVE de temere față de grupurile de interese speciale. Ele nu le pot oferi alegătorilor ceea ce le promit. Uneori sprijinul lor îi îndepărtează în asemenea măsură pe alegătorii independenți încât mai mult strică.

Odinioară grupurile de interese speciale se bazau pe sprijinul fidelilor și adepților. În anii 1970 politica era dominată de circumscripții electorale cu o singură problemă, iar campaniile aveau nevoie să facă eforturi mari pentru a le intra în grații. Astăzi însă votanții bine informați nu sunt dispuși să decidă pe cine să sprijine bazându-se doar pe o singură chestiune. Grupurile de interese speciale și comitetele de acțiune politică (*PAC*) nu controlează milioane de voturi, așa cum ar vrea liderii lor să ne facă să credem. Împăratul este gol. Confederația sindicală *AFL-CIO*, Coaliția Creștină, Federația Națională a Oamenilor de Afaceri Independenți (*NFIB*) sunt în fond niște tigri de hârtie.

Grupurile ai căror membri sunt atât de fanatici încât votează încă în funcție de o singură chestiune (ca *NRA* sau Coaliția Creștină) sunt atât de discreditate

printre alegătorii nehotărâți încât sprijinul lor duce mai degrabă la pierderea de voturi decât la câștigarea lor. De exemplu, doi din trei americani nu văd cu ochi buni *NRA*. Un candidat atacat de această organizație poate să-i neutralizeze opoziția și să aducă un suflu nou campaniei sale dacă face public faptul că *NRA* îl atacă, legând sprijinul ei, ca piatră de moară, de gâtul adversarilor.

La stânga, sprijinul sindicatelor muncitorești este adesea dăunător. Ani de zile, republicanii au înțeles că, etichetându-l drept „sindicalist" pe orice democrat de orientare liberală care obține fonduri de la organizațiile sindicale, îi reduci șansele electorale.

Tigrilor de hârtie din grupurile de interese speciale le place să facă mult zgomot și încearcă să impună disciplina asupra legislatorilor pe care îi susțin. Dar, în realitate, nu prea se pot răzbuna. Când un candidat este de acord cu mesajul de bază și cu ideea unui grup de interese speciale, nu trebuie să se teamă chiar dacă nu sare ori de câte ori i-o cere grupul. De exemplu, dacă este în principiu împotriva avortului sau în favoarea armelor, poate foarte bine să ignore eforturile *NRA* sau ale Coaliției Creștine de aplicare strictă a ideilor. Tom Ridge, un republican care se opunea controlului armelor, a câștigat în 1994 funcția de guvernator al statului Pennsylvania cu sprijinul masiv al deținătorilor de arme, în ciuda faptului că susținea interzicerea puștii de asalt. Bob Dole, în general contra avortului, s-a dovedit popular în rândul

susținătorilor Coaliției Creștine în alegerile primare republicane, în ciuda faptului că nu a sprijinit integral programul extremiștilor și nu le-a câștigat favorurile în competiția împotriva idolului lor, Pat Buchanan.

De obicei, aceste organizații nu pot afecta decât în mică măsură rezultatele alegerilor și rareori reușesc să aibă câștig de cauză în fața unei campanii mediatice bine organizate în numele candidatului pe care l-au vizat. Experții citează adesea rolul *NRA* în alegerile pentru Congres din 1994 pentru a ilustra puterea grupurilor de interese speciale. Există legenda potrivit căreia *NRA* i-a făcut pe zeci de democrați să-și piardă locurile, ceea ce l-a costat pe Clinton controlul asupra Congresului. Însă democrații căzuți pe frontul din 1994 fuseseră uciși de propriile voturi în favoarea majorării impozitelor, precum și de eșecurile soților Clinton în promovarea reformei serviciilor sanitare, nu de răzbunarea *NRA*.

Grupurile de interese speciale sunt atât de conștiente de lipsa lor de popularitate încât cele mai multe anunță că susțin anumiți candidați sau anumite chestiuni trimițând scrisori membrilor lor, deoarece propaganda la televiziune ar ajunge la mai mulți alegători ostili decât la votanți care să le urmeze propunerile. Soluția învingerii acestor grupuri este utilizarea televiziunii pentru a face public rolul pe care ele îl joacă în campania adversarului, astfel încât acesta să plătească scump pentru fiecare vot pe care îl obține prin metoda corespondenței.

Grupurile de interese pot genera fonduri de campanie, dar acestea sunt de cele mai multe ori metode de economisire a efortului. Un candidat poate obține tot atâția bani – dacă nu chiar mai mulți – dacă trimite chiar el prin poștă mesaje membrilor acestor grupuri pentru a strânge fonduri din circumscripțiile lor. În acest fel nu mai are nevoie de intermediari. Într-adevăr, când apelează la grupurile de interese pentru bani, acestea îl obligă de multe ori să danseze pe sârmă ca să-i obțină, cerându-i o loialitate doctrinară adesea mult mai scump de plătit în sondaje decât merită pentru fondurile obținute pentru campanie.

Excepția de la această regulă o constituie sindicatele muncitorești. Banii lor nu pot fi înlocuiți deoarece nu sunt dați de bună voie de către membri. Aceștia le sunt luați fără aprobarea lor reală și cheltuiți fără ca ei să fie întrebați. Dacă sindicatele nu ar putea da bani candidaților politici, democrații nu ar putea nicicând să-i înlocuiască doar făcând apel individual la camionagii sau siderurgiști. Ar fi amuzant să auzi ce ar răspunde aceștia dacă li s-ar cere așa ceva.

Înainte de proliferarea rapidă a jurnalelor de televiziune, alegătorii tindeau să-și delege deciziile grupurilor de interese. Astăzi lucrurile nu mai stau așa. Acum ei sunt înarmați cu propriile lor surse de informații și nu mai sunt duși de nas, ci acționează conform ideilor proprii.

Vă propun să analizăm principalele grupuri de interese speciale din politica americană.

• *National Rifle Association* (Asociația Națională pentru Armele de Foc). Asociația *NRA* este grupul de interese speciale cel mai antipatizat de electorat. Știind acest lucru, membrii săi preferă să susțină sau să combată un candidat în tăcere, prin poștă și nu prin televiziune sau radio. În lipsă de altceva, sunt însă eficienți. Totuși, *NRA* și partizanii săi extremiști sunt atât de nepopulari încât sprijinul lor poate să-i îndepărteze pe alegătorii moderați.

• *Trial lawyers* (avocații pledanți). Din ce în ce mai des fondurile adunate pentru democrați sunt dominate de bani proveniți de la avocații pledanți. Nefiind niciodată o organizație care adună multe voturi, avocații sunt puternici prin carnetele de cecuri din buzunar. Dar, dacă un candidat le intră în grații, adversarul său nu trebuie decât să treacă strada și să le ceară societăților medicale și companiilor de asigurări să-l susțină financiar ca să contrabalanseze avantajul adversarului său. Avocații pledanți sunt urâți din toată inima. Cota lor de popularitate este foarte scăzută. Candidatul care ia bani de la ei riscă să fie bombardat cu mesaje negative de la opozant, lucru în general puțin convenabil.

• *Coaliția Creștină.* Eficiența acestei organizații este supraestimată. Sunt mulți alegători care vor vota în favoarea sau împotriva unui candidat doar pe baza chestiunii avortului. Dar aceștia vor căuta ei înșiși această informație. Activismul lor face inutilă adezi-

unea oficială la Coaliția Creștină sau la grupările care îi sunt aliate. Majoritatea republicanilor care sunt de obicei împotriva avortului pot foarte bine să ignore această coaliție și să facă apel la alegătorii care îi sunt membri. Puterea problemei avortului este enormă, mai ales la alegerile primare republicane. Puterea Coaliției Creștine și a liderilor ei este în sine relativ mică.

• *Sindicatele muncitorești.* Deși empatici cu muncitorul obișnuit, liderii sindicatelor apar ca elitiști în ochii alegătorilor, la adăpost de greutăți, trăind în huzur și adesea corupți. Au trecut demult vremurile în care liderii sindicatelor puteau să decidă asupra voturilor membrilor organizației. Astăzi sindicatele nu sunt altceva decât vaca bună de muls a politicienilor democrați și nimic mai mult.

Dar, în statele conservatoare și în cele din sudul SUA, banii proveniți de la sindicate pot avea efect de ricoșeu. Alegătorii nu sunt împotriva sprijinului lor, dar le displace că membrii sindicatelor nu au de ales sau că nu se exprimă deschis în legătură cu cine le obține banii. Publicul analizează atent pozițiile sindicaliste ale tuturor celor care iau bani de la sindicate ca să fie sigur că nu au fost cumpărați.

În ultima vreme, cheltuielile independente făcute de grupurile de interese speciale au dominat propaganda pentru alegerile la Congres. Fără să fie

constrânse de legile privind finanțarea campaniilor, unele grupuri consideră că este în avantajul lor să facă publicitate direct în districtul unui candidat ca să încerce să-i dejoace proiectul de a fi reales.

Eforturile stângace de influențare a alegerilor au întotdeauna efect de bumerang. Un bun consultant politic va ști cum să folosească resentimentul alegătorilor împotriva interferenței din afară spre a lovi în candidatul pe care această propagandă caută să-l ajute. După ce ai folosit publicitatea ca să-ți înfățișezi adversarul drept pionul sau unealta grupurilor de interese speciale, cheltuielile independente acționează mai mult în detrimentul cauzei.

La alegerile din 1996 pentru Congres, campania de propagandă masivă a *AFL-CIO*, care era îndreptată spre republicani, a avut un puternic efect contrar. Publicitatea sindicalistă i-a înfățișat pe republicani atacând violent proiectul *Medicare*, dar nu a reușit să menționeze nevoia de echilibrare a bugetului sau de scădere a taxelor. Clinton era foarte în față în sondajele preelectorale, dar consultantul republican Arthur Finkelstein a pus capăt speranțelor democraților în preluarea controlului asupra Congresului, exploatând pozițiile extreme ale sindicatelor pentru a câștiga. Propaganda pe care a făcut-o atrăgea atenția asupra agendei liberale pe care un președinte democrat și un Congres democrat probabil că ar fi urmat-o. Pentru democrați intervenția masivă a sindicatelor în cadrul alegerilor a devenit mai degrabă o problemă negativă

decât un ajutor pozitiv și a avut mare legătură cu victoria finală a republicanilor în legislativ.

Deci, să nu ne fie teamă să înfruntăm grupurile de interese speciale: ne ridică moralul și contribuie la câștigarea sprijinului electoratului.

Să strângi bani și să rămâi nepătat

STRÂNGEREA DE FONDURI nu trebuie să fie un pact cu diavolul. De obicei, un candidat poate să strângă suficienți bani dacă își îndreaptă acțiunea spre domenii în care nu este nevoie să-și vândă sufletul pentru un cec. Banii din politică nu sunt generați toți la fel. Ca să rămâi nepătat și în același timp să aduni rezerve pentru luptă trebuie să știi să deosebești diversele tipuri de bani din politică.

Oamenii le dau bani candidaților din cinci motive, dacă nu virtuoase, cel puțin inofensive:

- îi cunosc personal;
- sunt de acord cu pozițiile lor;
- vor să piardă celălalt candidat;
- vor ceva care să le satisfacă orgoliul;
- își susțin partidul.

Sigur că există încă un motiv periculos pentru care ei contribuie la alegeri: vor ca după aceea să-l poată influența pe cel ales.

Modul în care poți strânge suficienți bani pentru a câștiga și poți rămâne în același timp nepătat este să exploatezi la maximum capacitatea de a atrage bani pentru primele cinci motive astfel încât să-ți permiți să refuzi banii venali. Iată cum:

• *Oamenii care cunosc personal un candidat* vor da banii cei mai curați din politică. De obicei, ei doresc să-și știe prietenul, colegul de școală etc. senator. Lista celor pe care îi cunoaște candidatul este aproape întotdeauna mai lungă decât își închipuie. Nu este vorba doar de cei pe care i-ar invita la cină sau de cei cărora le-ar trimite felicitări de sărbători. Atunci când strânge fonduri, politicianul trebuie să bată mult mai departe, către colegii de școală, foștii iubiți sau iubite, colegii de serviciu, amicii din societate sau din cluburi, precum și către mulți oameni pe care abia îi cunoaște. Cine vrea să culeagă fructele trebuie să se cațere și pe ramurile cele mai îndepărtate din arborele său genealogic.

Până și un pustnic își va da seama că sunt mii de oameni din trecutul său care încă îl mai țin minte. Cel care a ajuns cunoscut îmi va da dreptate că numărul celor care vor pretinde deodată că îi sunt prieteni buni este cu mult mai mare decât numărul celor pe care îi cunoaște. Politicianul care nu își exploatează fără scrupule cunoștințele din trecut în căutare de fonduri fie își va pierde virtutea, fie va pierde alegerile. În primul caz va fi obligat să obțină bani necurați, iar în al doilea nu va obține bani.

• *Persoanele care împărtășesc aceleași idei* sunt și ele bune pentru obținerea de bani curați. Acești oameni nu vor decât să fii de acord cu propriile-ți convingeri. Este suficient. Nu trebuie să manifești un entuziasm maniac. Dacă un politician are o părere despre avort, controlul armelor, reforma dreptului civil, jocurile de cazinou sau despre cine știe ce probleme locale, poate să adune fonduri. Fiecare tabără și-a mobilizat în așa fel susținătorii încât un candidat să poată să-și urmeze conștiința și să mai și strângă bani din tabăra cu care este de acord. Adoptă orice poziție vrei, dar ia o poziție, pentru că după aceea va apărea grămada de bani de strâns.

• *Cei care îi urăsc pe adversarii tăi* sunt o sursă foarte mănoasă și plăcută. Îi treci în revistă cu atenție pe cei pe care i-a călcat pe bombeu rivalul tău și le oferi ocazia să se răzbune. Nici nu este nevoie ca aptitudinea ta de a câștiga să joace un rol central. Donatorii care vor „să fie chit" vor cotiza doar pentru a-i face rău adversarului. În societatea noastră în care nu întorci niciodată și celălalt obraz există suficiente motive de nemulțumire. Nici măcar nu trebuie să miști un pai ca să faci rost de bani, ci doar să găsești persoana potrivită căreia să i te împotrivești.

Nu îți limita căutările la cei care au neînțelegeri cu adversarul tău asupra politicilor publice. Treci pe la partenerii de afaceri escrocați sau dați în judecată, defăimați sau înșelați – orice folosește. Banii poate că nu vor fi dați pentru cel mai curat motiv, dar, în ceea

ce te privește, totul este curat – nu-i rămâi nimănui dator.

• *Cei cu orgoliul supradimensionat* dau bani care sunt mană cerească. Precum mana biblică, este puțin mai greu să fii nevoit să-i colectezi zi de zi și, după o vreme, nu li se mai simte gustul, dar sunt bani curați. Tot ce îți cer acești donatori este să fie dezmierdați cu fotografii, apeluri telefonice și mesaje personale scrise de mână. Cu atât mai bine dacă îți amintești numele copiilor lor sau ultima dată când te-ai întâlnit cu ei. Când Bill Clinton le-a oferit donatorilor ocazia să înnopteze în Dormitorul Lincoln, de fapt le-a răsplătit banii cu o amintire frumoasă. Nu contează unde dorm cei care îți plătesc, important este dacă încearcă să te influențeze când sunt treji. Donatorii docili care se întorc acasă și se laudă cu seara pe care au petrecut-o la Casa Albă fără să-ți mai ceară pe drum un vot sau un contract ori un post sunt inocenții care trebuie prețuiți și cultivați. Aceștia sunt virtuoșii din lumea colectării de fonduri din politică. Din fericire, după cum spune P. T. Barnum despre ei, „în fiecare minut se naște" câte un astfel de exemplar.

• *Partizanii* sunt adevărații cai de bătaie ai finanțării campaniilor. Rareori se întâmplă să le pese cine candidează, ei doresc doar ca ai lor să câștige majoritatea. Ei personifică idealul de politician al lui Gilbert și Sullivan: „Mereu vota cum spunea partidul,

niciodată de capul lui/Atât de puțin gândea, că primi ca răsplată comanda Marinei Regale."

Cheia reușitei în cazul acestor fonduri nu este virtutea, ci eligibilitatea. Ca să strângă bani de la donatorii fideli ai unui partid, o figură de autoritate trebuie să pună mâinile asupra candidatului ca și când l-ar binecuvânta. Cu anii, donatorii de partid au învățat să aștepte mai întâi semnul binecuvântării înainte să-și deschidă carnetele de cecuri. Când apare fumul alb deasupra comitetului de partid și un candidat este uns ca „eligibil", vor da cu generozitate. După binecuvântare, donatorii docili au doar două întrebări: „Cui îi scriu cecul?" și „Care este numele candidatului?"

Ambele partide au cluburile lor de donatori. De exemplu, republicanii au Clubul Eagle, ai cărui membri își iau angajamentul să doneze la cerere 10 000 sau 20 000 USD (sau prețul curent al admiterii) în unități de 1 000 USD oricărui candidat desemnat de partid pentru Senat sau pentru postul de guvernator. Adesea sunt în măsură să contribuie pentru candidați pe care nu i-au întâlnit niciodată, pe care nici nu vor să-i întâlnească și despre care nu au auzit nimic. Dar ei recunosc că acești candidați sunt ființele cu sânge cald care trebuie să ocupe locurile din Congres astfel încât partidului să i se asigure majoritatea. Uneori nici măcar nu vor să fie deranjați cu vreo notă de mulțumire din partea candidatului căruia i-au dat bani, dar de care nu au auzit. Este o adevărată corvoadă să deschizi scrisorile.

Cum face un candidat ca să primească binecuvântarea din partea liderilor de partid? Să ne amintim cuvintele lui Machiavelli, potrivit căruia este mai bine să fii temut decât iubit. Nu atât pe liderii de partid trebuie să-i atragă candidatul, ci pe membrii electoratului. Cei care au cotă bună în sondaje se dovedesc a fi irezistibili pentru cei care îi înscăunează pe regi, indiferent care le-ar fi defectele sau ce inconveniente ar provoca.

Liderii de partid vor mârâi cu siguranță, cerându-i candidatului să le urmeze linia politică. Vor dori să controleze strategia, să decidă cine vor fi consultanții și să conducă în locul candidatului întreaga campanie. Dar candidatul nu ar trebui să se sfiască să-i trimită la naiba pe toți. La urma urmei, ei vor 51 de oameni în Senat, indiferent de figură, sex, culoare sau mărime, care să le voteze candidatul pentru poziția de lider majoritar. Nu pleca urechea la tot ce îți spune partidul. Este aproape inevitabil ca partidul să acționeze împotriva a ceea ce este necesar ca să fii ales, iar, dacă înregistrezi cifre bune în sondaje, oricum îți vor da bani.

Dat fiind că banii sunt atât de dependenți de viabilitatea politică, banii de la partid vin de obicei ultimii. Un candidat înțelept va cheltui banii de sămânță obținuți de la cunoștințe sau de la afinii ideologici pe propagandă în mass-media ca să obțină sporul suficient în sondaje care să-i aducă iubirea și adorația celor care fac jocurile în partid.

Greșeala pe care o fac unii candidați este de a aduna banii cu prețul scăderii în sondaje, plănuind să-i cheltuiască pe toți la sfârșit. Rezultatul este că niciodată candidaturile lor nu par viabile, iar banii de la partid nu mai vin. Ba, mai rău, unii candidați cheltuiesc banii de la început pe personal, chirii și călătorii, nu pe propagandă. Când banii se duc, rămân procentele slabe din sondaje, iar candidatura moare.

• *Banii murdari* te constrâng. Soluția este să strângi destui bani din alte surse și să poți refuza banii murdari. Nu este suficient pentru un candidat să fie virtuos în adâncul sufletului și să se bazeze pe integritate ca să-și păstreze puritatea. După ce ai luat acești bani, primești și întregul bagaj politic al donatorului. Chiar dacă nu faci ce dorește grupul de interese speciale, banii primiți de la el devin, în ochii lumii, prețul cu care te-a cumpărat. Vina este asumată.

Lista cu donatori este cartea de vizită electorală. În 1982, Bill Clinton a obținut din nou postul de guvernator de Arkansas în mare parte pentru că a arătat că rivalul său s-a bazat pe fonduri obținute de la companii de utilități. Republicanii, de la Richard Nixon la Ronald Reagan, i-au înfrânt pe democrați, de la Helen Gahagan Douglas la Walter Mondale, legându-i de finanțările sindicatelor. Clișeul cel mai uzat în politică este „cel care plătește lăutarul dictează muzica".

Fiecare donație primită reprezintă o potențială propagandă negativă. Verificarea banilor este la fel de

importantă ca și strângerea lor. A fost vreunul dintre contribuabili acuzat sau condamnat pentru vreun delict? Reprezintă vreunul un grup de interese speciale stigmatizat de alegători? Ascund donațiile fraude sau vin banii de la donatori ori de la angajatorul sau de la unchiul său? Acești donatori nu sunt cumva angajați ai statului care lucrează pentru tine sau antreprenori care au beneficiat de mărinimia ta?

Cei mai mulți candidați privesc returnarea cecurilor cu același entuziasm cu care ar accepta amputarea unui braț. Dar banii returnați de un politician nu reprezintă nici a suta parte din cât ar costa respingerea unei propagande negative despre donator.

Cei care sunt disperați să reformeze finanțarea campaniilor ar face bine să bage de seamă că politica este autocorectivă. Atât de extinsă a fost propaganda legată de delictele finanțării campaniilor încât candidații trebuie să-și fie propriii polițiști dacă vor să supraviețuiască.

Mitul manipulării prin mass-media

MASS-MEDIA ȘI POLITICIENII sunt de acord că ziarele și jurnalele televizate sunt atotputernice. Dar se înșeală. Se crede că politicienii pot fi foarte eficienți în manipularea a ceea ce se spune în mass-media. Iarăși nu este adevărat. Ei sunt foarte convinși că votanții pot fi conduși ușor de mass-media. Nimic mai greșit.

Politica și procesul în sine rezultă din combinația jocurilor pe care le fac oficialitățile publice, mass-media și alegătorii. Fiecare își are rolul său bine definit, dar și limitele sale. Însă nici unul dintre actori nu își recunoaște limitele și toți încearcă în mod constant să le depășească. Cheia fericirii politice este acceptarea a ceea ce nu putem schimba și jocul conform regulilor de bază implicite ale sistemului.

Alegătorii trăiesc în lumea reală cu speranțele, temerile, visele și anxietățile lor. Dar nu prea știu cum să le trateze. Cândva Robert Frost scria: „Poezia ne vorbește despre durere, iar politica despre doleanțe."

Oficialul public este obișnuit cu belșug și privilegii și se ocupă prea puțin de disperarea tăcută a

oamenilor. Chiar dacă a avut o copilărie traumatizată, durerea demnitarului a rămas undeva în urmă. Mulți politicieni nu ar recunoaște „omul real" dacă ar da de vreunul.

Mass-media joacă rolul principal în aducerea la cunoștința publicului a durerilor și nevoilor oamenilor. În ciuda fanteziilor romantice despre preocuparea candidaților care își culeg cunoștințele despre America prin gogoșerii, majoritatea politicienilor se bazează pe mass-media ca să învețe care sunt preocupările oamenilor obișnuiți.

Dar mass-media nu stabilesc problemele prioritare ale publicului și nici soluțiile acestora. În ciuda orgoliului nemăsurat al editorialiștilor, există un motiv serios pentru care aceștia conduc ziare și nu națiuni: celor mai mulți le lipsește cunoașterea suficientă a politicii, bugetului, programelor care le-ar permite să conducă cu înțelepciune. Dacă guvernul s-ar lua după editorialele lor zilnice, slalomurile sale ne-ar lăsa înmărmuriți de uimire.

Prin urmare, este datoria politicianului să propună priorități și soluții. Cu ajutorul sondajelor el trebuie să cearnă tăieturile din ziare și să decidă asupra a ce să se concentreze. El are sarcina să elaboreze răspunsurile, să știe cum să transpună durerile publicului în probleme ale sistemului.

După ce politicianul și-a lansat temele și propunerile, mass-media le duce către public. Dar, din orgoliu nemăsurat, mass-media își supraestimează pu-

terea de a influența alegătorii. Redactorii de știri și reporterii cred că pot să ierarhizeze problemele publicului. Însă s-a dovedit, în ultimii ani, că publicul hotărăște care îi sunt prioritățile relativ independent de mass-media. Oamenii sunt atenți la ceea ce doresc, indiferent de ce cred ziariștii că ar fi important. Alegătorii știu cel mai bine ce vor.

Oamenii au devenit extrem de suspicioși față de mass-media și din ce în ce mai avizați în depistarea oricăror încercări de manipulare. Electoratul consideră mass-media un fel de grup de interese speciale, nu mai obiectiv decât oricare altul în prezentarea punctului propriu de vedere. Asemenea cititorilor ziarului *Pravda* din fosta Uniune Sovietică, alegătorii știu ce să creadă și ce să nu creadă din ceea ce citesc.

Când se hotărăsc să nu dea atenție unei povești, alegătorii o fac cu curaj și hotărâre, în pofida eforturilor mijloacelor de informare de a le capta interesul. Să luăm ca exemplu Ruanda: un subiect pe care mass-media a încercat să-l exploateze la maximum și despre care publicul voia să audă cât mai puțin. Ani de zile, jurnalele de seară prezentau secvențe oribile cu copii mutilați, femei violate și bărbați omorâți. Dar publicului nu îi păsa. Mass-media continua însă să bată această monedă, considerând aducerea acestei suferințe la cunoștința americanilor o datorie morală. Însă publicul tot nu accepta o intervenție americană. Televiziunea nu a reușit să stimuleze cererea populară în favoarea unei intervenții militare.

Mediatizarea intensă a scandalului din timpul administrației Clinton și impactul minim asupra alegerilor din 1996 sau 1998 sunt un alt exemplu în acest sens. În iunie 1996 jumătate din toate jurnalele de la televiziune se refereau la scandalul dosarului FBI. Conform acestor jurnale, Clinton nu ar mai fi avut multe zile la președinție. Dar avantajul lui Clinton față de Dole a scăzut în luna următoare numai cu trei puncte în ciuda tuturor loviturilor, puncte care au fost recâștigate în luna următoare. În 1998 scandalul Lewinsky nu a avut nici un impact asupra candidaților democrați din întreaga țară.

Pe de altă parte, publicul are răbdare să caute știrile despre subiecte pe care le consideră de interes. Chiar și atunci când mijloacele de informare vor să minimalizeze, să distorsioneze sau chiar să ignore mesajul lansat de un politician, dacă problema este importantă în acel moment va ajunge la alegători.

Președintele Clinton lansează aproape zilnic mesaje în conferințe de presă, evenimente mediatice și discursuri pentru a propune măsurile care ar putea rezolva nevoile cotidiene ale familiilor americane. În fiecare zi, Clinton vorbește pe teme ca fumatul la adolescenți, condusul sub influența alcoolului, construirea de școli, standardele din învățământ, burse pentru colegiu, prezența armelor în școli, scenele cu violență și sex din emisiunile de televiziune, calculatoarele din școli, telefoanele celulare pentru gardienii comuni-

tari, uniformele și interdicțiile de circulație pentru adolescenți.

Mass-media diminuează permanent importanța acestor inițiative, considerându-le „mărunțișuri" și deplânge lipsa unei viziuni curajoase și cuprinzătoare a președintelui. Când îi prezintă declarațiile, o face printr-un filtru critic, calificându-i ideile drept „plicticoase", „oportuniste" și „neprezidențiale".

Însă votanții aleg ideile de care au nevoie și citesc declarațiile președintelui fără să dea atenție criticilor din mass-media. În fiecare zi, aceste idei „plicticoase" i-au sporit popularitatea președintelui, demonstrând că este ancorat în problemele oamenilor obișnuiți, în ciuda porției zilnice de scandal și a audierilor din Congres.

Dacă mijloacele de informare în masă își supraevaluează puterea de modelare a opiniei publice, politicienii și „experții în învârteală" își supraevaluează capacitatea de a influența mass-media. Se poate întâmpla ca un politician să aibă foarte puțină influență asupra modului în care se vorbește despre el sau a manierei în care este prezentat. Mass-media îi va prezenta ideile după cum dorește. Ea va alege titlurile, amplasarea, punctul de vedere, fotografiile și conținutul. În cel mai bun caz politicienii pot influența procesul în general. Dar cea mai mare parte din timpul pe care oficialitățile publice, candidații și personalul lor îl petrec învârtind știrile este ineficient, irelevant și inutil.

Ironia face ca tocmai consultanților politici să li se spună „experți în învârteală", iar în cele mai multe prezentări din mass-media să se sublinieze eficiența lor în manipularea mijloacelor de informare. Această caracterizare se bazează pe o păcăleală reciprocă: consultanții și secretarii de presă sunt foarte mândri de capacitatea lor de a manipula ce scrie presa, ceea ce este neadevărat. Presa se delectează cu iluzia că punctele de vedere și preferințele ei sunt atât de importante încât este demnă de numele de mare manipulator, ceea ce de fapt nu este.

Politicienii și intermediarii lor își supraevaluează influența pe care o au asupra presei. Capacitatea președintelui Clinton de a se reface, până în momentul scrierii acestei lucrări, după scandalurile care i-au înfierat administrația, este extraordinară. Consultanții prea orgolioși și experții în învârteli își atribuie meritul celor nouă vieți ale președintelui, lăudându-se că pot structura modul de mediatizare al acuzatorilor președintelui.

Dar sondajele arată că mulți americani cred că problemele personale trebuie să rămână de domeniul vieții private. Deci nu îndemânarea personalului președintelui a îndepărtat blamul și a menținut cifrele din sondaje la o cotă bună. Alegătorii sunt mult mai independenți decât vor să creadă experții în mass-media.

Și în alte administrații intermediarii și-au supraevaluat capacitatea de a controla evenimentele. În pofida tuturor eforturilor depuse de oamenii lui

Reagan, puțini alegători au crezut că președintele nu avea cunoștință de afacerea cu arme în schimbul ostaticilor. Manipulările inițiate de consilierii de presă ai lui Bush nu au reușit să convingă electoratul că președintele lupta zi și noapte împotriva recesiunii. De asemenea, pachetul privind sănătatea propus de Hillary nu a putut fi convingător, chiar dacă l-a susținut toată echipa reginei.

O chestiune se impune sau cade singură, pe baza experienței de viață a alegătorilor și a aptitudinii lor înnăscute de a distinge realitatea de scorneli și lucrurile practice de iluzii.

Misiunea consultantului sau a intermediarului este aceea de a ajuta candidatul sau oficialul public să găsească poziția din care să poată mișca lucrurile. După ce au găsit terenul potrivit, „lumea asta mare îi va asculta", după cum zicea Emerson.

Așadar, există vești bune și vești rele pentru un politician. Vestea cea proastă este că personalul său nu prea poate influența modul în care îi sunt prezentate ideile în mijloacele de informare. Dar vestea cea bună este că acest lucru nici nu contează. Alegătorii își rezervă dreptul de a decide ce să accepte și ce să respingă. Punctele de vedere și preferințele mass-media nu prea le influențează deciziile; conținutul ideilor este cel care contează.

Toți cred că au o influență mai mare decât au de fapt în acest proces. De aceea, ar trebui să înțelegem

câteva principii de bază în legătură cu relațiile dintre alegători, mass-media și politicieni.

• Politicienii nu prea înțeleg ce vor și de ce au nevoie oamenii. Mass-media trebuie să le explice aceste lucruri.

• Mass-media nu reușește să stabilească prioritățile în problemele pe care le tratează sau să propună soluții. Politicienii știu mai bine să elaboreze răspunsuri, iar alegătorii își stabilesc propria lor ordine de priorități, indiferent de încercările de manipulare ale mass-media.

• Intermediarii politici nu prea au succes în influențarea prezentării știrilor. Mass-media acționează de obicei după cum vrea. Mai pot apărea succese izolate, prin structurarea mediatizării realizate de un organ de presă sau de un reporter, dar pluralismul presei și multitudinea de materiale fac imposibile succesele veritabile prin învârteală.

• Alegătorilor nu le prea pasă ce cred cei din mass-media; ei caută dincolo de editoriale, de titluri și chiar dincolo de prima pagină ca să găsească ce le trebuie și răspunsuri la problemele pe care le consideră importante. Indiferent cât de puțin s-ar spune despre un subiect sau cât este de distorsionat, ei vor trage propriile lor concluzii.

Cu tot respectul cuvenit față de dificultățile de manipulare a prezentărilor din mass-media, există un set de soluții care l-ar putea ajuta pe un politician să-și sporească șansele de a le influența.

Partea cea mai importantă în vânzarea unei știri este formularea ei. Restul poate fi umplut cu platitudini sau cu detalii. Subiectul însă trăiește sau moare în funcție de cum este formulat în paragraful de prezentare. Cu cât este scris mai bine, cu atât va avea șanse mai mari să-și croiască drum către tipar și să devină un subiect de interes. Stilul contează. Unele formulări, de exemplu „Sfârșitul erei guvernului atotputernic" a lui Clinton sau „Guvernarea nu este soluția, ci problema" a lui Reagan, definesc o întreagă filozofie, nu doar știrile acelei zile.

Dar sarcina cea mai delicată este elaborarea liniei analitice a zilei. În administrația Clinton, consilierul prezidențial George Stephanopoulos și secretarul de presă Mike McCurry au analizat atent starea de spirit a mass-media astfel încât să o axeze pe o „învârteală" care să domine analiza știrilor. Au reușit deoarece au abordat sarcina cu modestie. Și-au dat seama că era necesar să lupte cu ideile preconcepute ale celor din mass-media și, în cel mai bun caz, au reușit să le schimbe doar într-o oarecare măsură ori să le canalizeze în direcția pe care o doreau. Dar numai într-o oarecare măsură. Amândoi au înțeles că nu puteau face schimbări de 180°, de 90°, nici măcar de 45°. Găselnița lor s-a bazat pe înțelegerea profundă a

ceea ce gândesc reporterii și pe capacitatea deosebită de a le prevedea reacțiile la propunerile făcute. Senatorul Eugene McCarthy observa tranșant că ziariștii sunt asemenea păsărelelor de pe sârmă. Când una își ia zborul, pleacă și celelalte. Dacă reușești să-i convingi pe câțiva reporteri importanți să vadă știrile din unghiul tău de vedere, ceilalți îl vor adopta la rândul lor.

Modestia este extrem de importantă când reporterii vin cu propriile lor subiecte. Să nu uităm că, de obicei, înainte de a le fi scris, reporterii și-au construit deja subiectele în gând. Ei formulează o ipoteză și apoi adună informații ca să demonstreze că este adevărată sau falsă. Rareori aruncă năvodul mare ca să găsească vreun model, timp în care să rămână deschiși la posibilități. Ipoteza lor inițială va rămâne, după toate probabilitățile, verdictul final al poveștii.

Reporterul va începe prin prezentarea ipotezei pe care o are. Accept-o. Nu încerca s-o schimbi. Vezi dacă o poți menține în parametrii în care reporterul a stabilit deja să o înscrie.

Când s-a ocupat de motivele pentru care Clinton a încurajat extinderea NATO, presa avea prejudecata că Bill Clinton vroia să obțină voturile unor minorități etnice de rasă albă din Vestul Mijlociu. De fapt, fără să ignore acest motiv, Clinton abia dacă se gândea la el, atâta doar că nu credea că diviziunile etnice dintre albii din Vestul Mijlociu erau chiar atât de importante. A lărgit NATO deoarece era obsedat de întrebările defunctului Richard Nixon: „Cine a pierdut Rusia? Cine

a pierdut Europa de Est?" Dar este greu să schimbi părerea presei. Maximumul pe care au reușit să-l obțină agenții de presă ai lui Clinton a fost ideea că politica a afectat momentul potrivit lansării de către Clinton a discuției pe această temă (înainte de alegeri), dar nu a reprezentat motivul luării deciziei.

Reporterii vor scrie poveștile pe care vor să le scrie. Orice dovadă este fie folositoare, și atunci va fi utilizată, fie nefolositoare, și atunci va fi omisă sau minimalizată. Ziarul este al lor și fac ce vor.

Când apare un subiect negativ poți încerca să iei toate măsurile de respingere, dar este bine să înțelegi că singurul mod de a ieși basma curată este să distragi atenția de la acel subiect cu un altul mult mai convingător. Când David Maraniss a scris biografia lui Clinton, *First in His Class* , dând în vileag aventurile acestuia, președintele a ales momentul lansării cărții ca să intervină cu privire la greva jucătorilor de baseball. Știa că nu dispunea de pârghiile necesare liniștirii situației și că atât jucătorii cât și patronii ajunseseră prea departe ca să mai fie dispuși să gândească la rece. Știa că nu va reuși, dar relatarea despre greva din baseball era mult mai bună decât să lase poveștile din cartea lui Maraniss să vuiască în ziarele de sfârșit de săptămână.

Când directorul de buget al președintelui Reagan, David Stockman, i-a spus unui reporter că își dăduse seama de multă vreme că economia bazată pe ofertă, în loc să reducă deficitul, îl sporea – deși la vremea

respectivă declarase presei exact contrariul – s-a declanșat scandalul. Mass-media liberală s-a repezit asupra lui Stockman, atacându-l pentru că avusese cinismul să susțină reducerile de taxe, deși se pare că știa că ar stimula deficitul, în ciuda faptului că pleda pentru reducerea lui.

Oamenii lui Reagan au deturnat subiectul, descriind cu lux de amănunte îngrozitoare cum a fost Stockman pedepsit pentru declarațiile sale. A rămas faimoasă expresia că președintele, mânios, „l-a urcat pe David pe eșafod". Concentrându-se asupra pedepsei și întrebându-se dacă Reagan îl va concedia pe Stockman sau nu, au reușit să abată orientarea negativă centrală a subiectului.

Când ai de-a face cu televiziunea, nu uita că nu îți sunt utile lucrurile obișnuite. Este nevoie de imagini frumoase. Chiar dacă ți se pare că sunt mizantropi toți cei care redactează știrile de seară, nu uita că selecționerii de imagini vor detalii atrăgătoare. Dacă secvențele arată bine, trec de redactori și sunt lansate în eter. Prinse între reporteri negativi și operatori de montaj de film artistic, programele de știri de la televiziune sunt arene de luptă civilă între text și imagine. Textul depinde de ei, iar imaginea de tine.

Fundalul este important. Candidatul ar trebui să stea în fața unor drapele americane sau a unui grup de polițiști care au medalii. Deasupra capului, chiar în vizorul cameramanului, să fie sintetizat în scris mesajul declarației. Pe ecranul TV ar trebui să apară

sloganuri de genul „Crearea de locuri de muncă", „Ridicarea standardelor din învățământ" sau „Protecția mediului". În acest fel, chiar dacă redactorul de televiziune taie vocea candidatului și suprapune vocea unui prezentator-realizator sau a unui reporter care vorbește despre candidat, mesajul zilei tot va ajunge la public.

Mulți observatori, mai ales de dreapta, acuză presa de părtinire ideologică. Pe de altă parte, președintele Clinton nu a fost nicicând de părere că mass-media ar fi înclinată către stânga. El credea că mai curând era vorba de oportunism și carierism, fiecare dintre reporteri plecând la vânătoare după recompense indiferent de fapte. Cred că ambele analize scapă din vedere esențialul.

Excelenta carte a lui Mark Hertsgaard despre prezentarea în presă a președinției Reagan, *On Bended Knee*, atribuie rolul-cheie în determinarea preferințelor mass-media istoriei instituției. Descriind dinamica relațiilor dintre presă și președinție, Hertsgaard observa că presa a fost întristată după ce se apropiase prea mult de președintele Kennedy și revoltată că fusese prea credulă când acceptase versiunea lui Johnson din timpul războiului din Vietnam. Supărarea celor din mass-media că au dat greș în anumite privințe i-a făcut să reacționeze excesiv când Richard Nixon a intrat în funcție. Țintă foarte atrăgătoare, el i-a ajutat pe jurnaliști să compenseze indulgența din trecut referitoare la subiectul Casa Albă. Dar, când furia față

de Nixon s-a manifestat prin articole negative despre Ford și Carter, mass-media s-a întrebat dacă nu cumva atitudinea veșnic posacă și tonul usturător nu făceau ca America să fie permanent condamnată la președinți ineficienți, cu un singur mandat. Hertsgaard este de părere că președintele Reagan a avut de câștigat de pe urma sentimentului de vinovăție al jurnaliștilor în legătură cu excesele lor din trecut și ca urmare s-a bucurat de clemența lor. Continuând această analiză, se poate presupune că președintele Clinton a fost, fără să vrea, victima autocriticii mass-media față de atitudinea prea indulgentă față de Reagan și Bush.

Aceste schimbări de toane ale presei sunt cele care motivează modul de tratare a subiectelor mai mult decât ideologia sau ambiția oarbă a unora. Dar publicul înțelege toanele jurnaliștilor și va ignora atât stilul negativ, cât și pe acela mereu pozitiv, spre a căuta ceea ce vrea să afle.

Supraviețuirea după un scandal

NU EXISTĂ CALE de „a ieși câștigător" dintr-un scandal prezentat în presă. Singurul mod în care poți scăpa cu viață este să spui adevărul, să încasezi lovitura și să mergi mai departe. Apoi trebuie să distragi atenția populației de la scandal către probleme mai importante din agendă.

Când izbucnește un scandal, există toate șansele ca reporterul care tratează subiectul să aibă deja muniția pregătită pentru următoarele câteva zile. În mod deliberat, el și editorii împart subiectul, bucățică cu bucățică, ca să se asigure că în fiecare zi o nouă revelație confirmă ideea că scandalul se întinde. Mass-media trebuie să aloce mari resurse financiare și de personal ca să conducă spre un scandal; ea trebuie să vândă importanța chestiunii cu toată forța de care dispune.

În acest sens, fiecare scandal are un părinte printre jurnaliști. Ziarul *Washington Post* a produs scandalul *Watergate*. *The New York Times* s-a ocupat de afacerea *Whitewater*. *Washington Post* a condus jocul în scandalul contribuțiilor chinezești la campanie.

Cum fiecare părinte își apără progeniturile, este, evident, o mare greșeală să încerci să lupți împotriva scandalului în paginile ziarului în care a izbucnit. „Proprietarul" jurnalistic al scandalului a ordonat faptele cu mult mai multă grijă decât aceea cu care l-ar putea respinge orice apărare întâmplătoare.

Cheia limitării pagubelor unui scandal este să nu minți. Nu scandalul are picioarele scurte, ci minciuna. O minciună duce la alta și curând ceea ce fusese o încurcătură ajunge aproape o obstrucționare a justiției. Politicienii care ezită să înghită hapul când izbucnește scandalul și încearcă să se eschiveze de răspundere nespunând adevărul nu fac decât să-și sape groapa singuri.

Când a izbucnit în presă scandalul Lewinsky, președintele Clinton m-a chemat să ne sfătuim. L-am îndemnat să spună adevărul și i-am amintit cum Nixon și-a săpat propria groapă adunând minciuni și alibiuri unul după altul. Intrigat, a fost de acord să fac un sondaj pentru a vedea cum ar reacționa alegătorii la vestea că avusese o relație cu o stagiară de 22 ani. În urma sondajului a reieșit că publicul ar fi fost dispus să ierte aventura, dar nu și sperjurul. Mințind în depoziția privind cazul Paula Jones în urmă cu câteva săptămâni, președintele ajunsese în situația în care să nu-și poată recunoaște imediat greșeala.

Chiar așa stând lucrurile, a așteptat prea multă vreme ca să iasă basma curată (și părerea mea este că nici până în momentul scrierii acestei lucrări nu a

rămas chiar total neșifonat). Neasumarea încurcăturii pe plan politic și a dificultății pe plan personal prin spunerea adevărului a transformat un scandal mare într-o potențială armă mortală.

În fond, este nevoie de curaj ca să te ridici și să-ți recunoști vina, acceptând responsabilitatea pentru greșeala făcută. Lașii se ascund în spatele minciunilor, reușind astfel să înrăutățească situația.

Precaritatea oricărui scandal este accentul lui politic. În timp ce legea și presupusul nostru cod moral vorbesc în termeni absoluți despre bine și despre rău, oamenii trăiesc în lumea reală, unde există nuanțe de gri. Ei nu sunt dispuși să înlăture vreo oficialitate numai pentru că a fost depășită vreo linie fixă sau încălcată o lege. Au văzut mult prea mulți oameni buni căzând din cauza unor infracțiuni tehnice și mulți oameni răi triumfând pentru că au acționat legal, deși imoral.

De fapt, cei mai mulți alegători nu vor nici măcar eliminarea unei persoane publice doar din pricina unui scandal. Nici un președinte nu a fost în această situație și foarte puțini guvernatori, senatori sau congresmeni au pierdut alegerile din cauza unui scandal. Electoratul deosebește clar datoria de a-i alege pe cei care le reflectă idealurile și convingerile de politică publică de misiunea sistemului de a-i pedepsi pe răufăcători. Alegătorii spun că, dacă un acuzator poate dovedi faptele care stau la baza unui scandal, trebuie ca oficialul să fie dat afară, dar până atunci să

fie lăsat în pace. Cel vizat este obligat să acționeze în interesul societății, continuând să guverneze cu luciditate și privind înainte, chiar dacă este prins între focurile scandalului.

Într-un scandal, este important să privești către reacția finală a populației față de acuzația care ți s-a adus. Ar fi fost mai bine să nu fi făcut ce i-a scandalizat pe alegători. Furtul de bani nu prea este iertat. Dar în numeroase scandaluri alegătorii sunt gata să te ierte, chiar dacă nu același lucru se poate spune despre presă sau despre adversarii tăi politici. Oamenii l-au iertat pe Clinton pentru aventurile sale, pentru demiterile din oficiul de turism și pe Reagan pentru afacerea Iran-Contras. Politicienii din opoziție au fost iritați, dar alegătorii nu s-au lăsat impresionați. Se pot calma multe scandaluri opunând toleranța electoratului vitriolului adversarilor. Probabil că alegătorii mai curând îl consideră pe acuzator vinovat de părtinire și de râcă personală decât să te acuze de infracțiune.

Când este vorba de scandaluri de moralitate, americanii pot fi împărțiți în trei categorii, care corespund în mare parte cu trei generații. Alegătorii mai bătrâni tind să fie conservatori pe plan social și riguroși juridic. Ei văd comportamentul în termeni absoluți și neînduplecați. Voturile lor sunt pierdute pentru oficialul intrat în scandal. Cei din generația exploziei demografice tind să fie mai relativiști moral și este mai puțin probabil ca ei să condamne oficialitățile pentru scandaluri legate de sex, de

droguri sau de stilul de viață. Alegătorii de 20-30 de ani sunt conservatori și nu iartă imoralitatea oficialităților. Dar sunt mult prea ocupați cu datoria zilnică de a-și crește copiii ca să dea prea multă atenție comportamentului moral al președintelui. Pentru ei nu contează caracterul, ci acțiunile lui dacă îi va ajuta să-și crească mai bine copiii.

Echipa politică a lui Clinton din 1996 a ales drept idee călăuzitoare formula „valorile din planul public contrabalansează scandalul din planul particular". Luând cuvântul în legătură cu chestiuni precum fumatul la adolescenți, drogurile, conducerea sub influența alcoolului, controlul armelor, standardele din învățământ, concediul motivat pe considerente familiale, sănătatea și altele asemănătoare, Clinton a recâștigat loialitatea alegătorilor din această generație, care fuseseră pierduți din cauza scandalurilor sale omniprezente.

Atenția politică acordată de Clinton temelor legate de valori a luat amploare la începutul anului 1995, când sondajele arătau că reușise să câștige voturile persoanelor necăsătorite, precum și ale celor căsătorite care nu aveau copii, dar pierduse în rândul celor căsătorite care locuiau împreună cu copiii. Eșecul lui Clinton în cadrul acestui grup era legat direct de moralitatea și de caracterul lui, ca rezultat al porției zilnice de scandal. Impunând o agendă bazată pe valori publice, Clinton a reușit să avanseze și în aprecierea alegătorilor căsătoriți care aveau copii, în pofi-

da suspiciunii pe care o mai aveau în legătură cu caracterul președintelui.

În lupta cu scandalul, esențial este să nu reacționezi exagerat. Președintele Nixon nu a fost învins din cauza criticii aduse politicilor sale de război. A fost însă distrus de reacția sa exagerată la critică. Încercările de ascultare a reporterilor, intrarea clandestină în birourile psihiatrului lui Daniel Ellsberg în căutare de materiale compromițătoare și instalarea de microfoane în sediul democraților i-au determinat demisia.

Când izbucnește scandalul, președinții sunt ispitiți să se bazeze pe detectivi particulari care să răscolească în gunoaiele potențialilor adversari și martori. Agenții imediat disponibili par să aibă întotdeauna răspunsurile cerute. În campania din 1992, fostul șef al personalului lui Clinton, Betsey Wright, a supravegheat operațiunile detectivului Jack Palladino. În 1992, *The Washington Post* relata că Palladino umbla după informații negative legate de femei despre care se spunea că avuseseră aventuri cu Bill Clinton, scopul fiind discreditarea ori reducerea lor la tăcere dacă ar fi formulat acuzații publice. În mod direct și printr-un avocat, detectivul a obținut 118 000 USD, inclusiv din fonduri federale.

Exact acest tip de reacție exagerată poate pune capăt zilelor unui candidat sau unui președinte.

În momentul în care scriu, președintele Clinton tocmai a scăpat dintr-un proces de punere sub acuzare în vederea destituirii de către Senat nu pentru aventu-

ra extraconjugală, ci pentru modul în care a reacționat la scandal. Refuzul lui de a spune adevărul și eforturile disperate pe care le-a făcut pentru a șterge urmele au stat la baza acuzațiilor care i s-au adus.

Cele mai multe scandaluri nu sunt chiar atât de letale încât să necesite acest tip de apărare. Publicul este tolerant în general și știe că nimeni nu ar putea fi complet curat dacă fiecare mișcare, fiecare impozit plătit sau fiecare aventură ar fi pusă în lumina reflectoarelor. Președinții și oficialitățile alese de la toate nivelurile trebuie să aibă încredere în modul de gândire și în așteptările americanilor și nu în tactica pământului pârjolit, a contrainvestigațiilor și a intimidării martorilor.

Metoda cea mai bună de a scăpa dintr-un scandal este să lași schijele să cadă unde se nimerește și apoi să ai încredere în oameni, făcând tot posibilul să devii indispensabil în funcția deținută.

Marele pericol: alterarea personalității

PREȘEDINȚII AFLĂ REPEDE că privirea le este înnegurată de un fel de ceață care îi înconjoară. Ca orice ceață, aceasta este produsă de întâlnirea dintre un front de aer rece și unul de aer cald. În cazul Casei Albe, frontul rece este critica de gheață, cinismul și defăimările la care sunt supuși cei mai mulți președinți. Frontul cald este lingușeala permanentă care îl înconjoară pe președinte în fiecare colț al Casei Albe și care vine din partea fiecăruia dintre membrii echipei sale.

Când critica din afară se întâlnește cu adorația dinăuntru, rezultatul este un fel de negură care îi încețoșează vederea președintelui. Unii președinți sunt permanent în ceață, în timp ce alții suferă transformări de personalitate din cauza amărăciunii, paranoiei și reflexelor defensive, rămânând handicapați ca oameni și ca președinți.

Mediul ireal al președinției americane îi poate altera iremediabil pe majoritatea oamenilor care sunt cu picioarele pe pământ. Securitatea permanentă, masa de servitori, legiunile de lingușitori și tendința

firească de a răspunde la critică pot să-l apropie pe individ de lăudători și să modifice o persoană până la a nu o mai recunoaște. De aceea, singura primejdie foarte mare cu care se confruntă fiecare președinte este perspectiva unei modificări de personalitate în măsura în care se cufundă în adorația celor care îi mânâncă pâinea și îl ridică în slăvi.

Istoria președinților nereușite reflectă tocmai această schimbare de personalitate. Președintele Ulysses S. Grant a devenit, din soldat, membru al unui consorțiu de magnați, dar, orbit, i-a lăsat să fure tot ce au putut în țară (fără să ia nimic pentru el însuși). Președintele Woodrow Wilson a ajuns, dintr-un aprig reformator, foarte abil în a lua pulsul schimbărilor populare și atent la bătaia vântului, un moralist izolat, fragil și inflexibil în timpul campaniei pentru Liga Națiunilor. Herbert Hoover s-a transformat, dintr-un susținător fervent al cauzei umanitare, care oferea hrană la milioane de oameni, într-un aristocrat izolat, cu alură de bancher, ascuns în spatele zidurilor președinției. Lyndon Johnson s-a închis și mai mult în autocompătimire până ce a început să-și considere conaționalii dușmani. Cândva părinte al drepturilor civile și salvator al sărăcimii, s-a metamorfozat într-un lider însingurat, slăbit și plin de resentimente. Demonii lui Richard Nixon au devenit din ce în ce mai puternici pe măsură ce era tot mai puțin conștient de realitate, simțindu-se înconjurat, defăimat și neînțeles de mass-media. Woodrow Wilson, Herbert

Hoover, Lyndon Johnson și Richard Nixon au căzut pradă distorsiunilor de personalitate provocate de expunerea constantă la aprecieri excesive din partea unora și la critică extremă din partea altora.

Personalitățile sigure pe sine, bine stabilizate par să se adapteze mai bine la mediul președinției. Theodore Roosevelt era atât de pătruns de dinamica funcției pe care o ocupa, încât nu a apucat nicicând să se distanțeze și să dea atenție lingușelilor venite din partea unora și condamnărilor din partea altora. Primele i se cuveneau, iar împotriva celorlalte trebuia să lupte. Dar ambele erau teribil de incitante.

Luciditatea lui Franklin D. Roosevelt, dezvoltată poate în urma chinului îndelungat de pe plan personal, părea să nu fie niciodată atinsă de evenimentele externe. Doar în urma încercării lui nereușite din 1937 de a aglomera Curtea Supremă cu noi judecători și-a pierdut veselia și a adoptat o figură de persecutat. Chiar și în chinurile groaznice ale bolii și bătrâneții, a rămas „Războinicul cel vesel", după cum îl numise el însuși pe Al Smith în discursul de la Convenția Națională Democrată din 1928.

Veselia disprețuitoare a lui Harry Truman față de toate punctele de vedere critice și remarcabilul său sânge rece păreau să sugereze că nu prea îl preocupa ce spuneau adversarii despre el. Ne putem imagina obscenitățile cu care probabil că își îndepărta detractorii. Victoria lui din 1948 împotriva tuturor așteptărilor părea să întărească această atitudine de nepăsare

care i-a servit drept izolare personală împotriva paranoiei și resentimentelor.

Eisenhower a ajuns la președinție după o încercare și mai grea a vieții, aceea de comandant al forțele aliate din Europa în timpul celui de-al doilea război mondial. Nici una dintre deciziile pe care le-a luat ca președinte nu a avut probabil un impact la fel de mare asupra psihicului său ca hotărârea de a debarca în ziua Z în pofida tuturor evenimentelor potrivnice. A fost poate singurul care a ajuns președinte pregătit să facă față presiunilor deosebite care se exercită asupra personalității unui om.

Despre Ronald Reagan există impresia că a jucat rolul de președinte și că tindea să atribuie criticile pe care le primea personajului pe care îl interpreta, nu persoanei lui. Personajul cerea o abordare deschisă și prietenoasă și Reagan l-a jucat perfect, profesionist, cum fusese pregătit s-o facă. La fel cum spectacolul trebuie să continue, iar un actor trebuie să-și lase tristețile în cabină, și veselia studiată a lui Reagan l-a însoțit de-a lungul anilor de pe scenă. Abordarea echipei de la președinție a fost asemănătoare celei din filmele în care jucase. Ridicându-se pe culmi sau prăbușindu-se împreună cu ele, criticile la adresa filmelor nu le resimțea personal. Puteau criticii să lovească scenariul, pe producător, pe regizor sau pe ceilalți actori. Nu se simțea atins de toate acestea. În fond, el doar juca rolul principal.

George Bush, fiu de senator, născut pentru glorie, pare să fi fost dotat ereditar și prin pregătire să facă față la „chestiile" prin care trece un președinte. Asemenea unui monarh ereditar sau unui aristocrat de viță, părea obișnuit cu circumstanțele unice ale vieții de președinte și a fost scutit de amărăciune datorită atitudinii de „noblesse oblige" cu care fusese învățat de mic. Deceniile de experiență personală pe lângă trei președinți l-au pregătit, suplinind ceea ce nu obținuse prin ereditate. A ignorat reproșurile și a încasat loviturile cu ușurință. Deși se spune că înfrângerea l-a deprimat, nu există nici o consemnare a vreunei atitudini de reproș amar sau de paranoia în fața adversităților, ci numai eleganță și farmec.

Toți cei care ajung președinți au nevoie de o strategie personală pentru a evita să se schimbe în timpul mandatului. Ei trebuie să-și traseze un drum clar, ca să nu se lase cuprinși de paranoia, grandomanie și autocompătimire, ce par a fi proprii președinților prăbușiți. Mai presus de orice, președintele trebuie să preia funcția cu un centru de greutate stabil, pe care să-l țină puternic și neatins. Are nevoie și de contragreutățile reprezentate de o spiritualitate puternică, o bază solidă în familie, fără de care va fi luat de valurile de critică și de adorație care îi vor asalta sufletul.

În cazul președintelui Clinton, nesiguranța pragmatică adâncă legată de situația sa politică, datorată confruntărilor frecvente cu adversitățile electorale, nu l-a lăsat să devină arogant din caza lingușirilor. El îi

detectează cu perspicacitate pe cei cărora nu le este pe plac, astfel încât îi remarcă în mulțime și își concentrează toată energia pentru a-și înfrânge singurul critic din încăpere. Surd la ridicatul în slăvi, reușește să audă nota cea mai fină de critică și o face să rezoneze în fond.

Pentru președintele Clinton, amintirea obsedantă a dispariției atât de rapide a gloriei după eșecul din 1980 de la alegeri, după ce gustase exact doi ani de viață bună ca guvernator de Arkansas, a fost un vaccin împotriva extazului din jur. Nici critica nu îl prea atinge. Deoarece el însuși este criticul său cel mai dur, de obicei ajunge la toate concluziile negative cu mult înainte ca acestea să fi fost exprimate de ceilalți și chiar înainte ca aceștia să-i descopere punctele slabe.

Cu cât sunt evaluate mai mult posibilitățile de modificare a personalității la Casa Albă, cu atât devine mai pertinentă dihotomia propusă de James David Barber în cartea *Presidential Character*. Scriind în 1972 și resimțind încă efectele experiențelor cu Johnson și cu Nixon, Barber este de părere că un președinte devine aspru și paranoic în măsura în care nu-i place ceea ce face.

Își percepe el viața în politică, până la urmă, ca fericită sau tristă, agreabilă sau deprimantă, pozitivă sau negativă? Nu mă refer aici la satisfacția sobră a misiunii îndeplinite, nici la vreo concluzie filosofică. Ideea este următoarea: este el tipul de om care, cel puțin la suprafață, dă senzația că se simte bine în

politică? Puterea îl copleșește sau îi face plăcere, responsabilitatea îl prinde în capcană sau îl eliberează, oamenii și forțele exterioare sunt cele ce îl mișcă sau el este cel care deține controlul – iată esența conducerii. După Barber, F. D. Roosevelt, Theodore Roosevelt, Harry Truman, Ronald Reagan și Bill Clinton ar fi cu toții personalități pozitive, relativ rezistente la schimbarea de temperament pe care o antrenează adesea evoluțiile negative. Pe măsură ce au înaintat în îndeplinirea mandatului, Lyndon Johnson, Richard Nixon și Herbert Hoover ar fi fost cei mai vulnerabili la schimbări de atitudine și în final de personalitate.

Ar fi bine ca președintele să-și amintească două strofe din poezia *Dacă* a lui Rudyard Kipling*:

De poți visa – și nu-ți faci visul astru;
De poți gândi – dar nu-ți faci gândul țel;
De-ntâmpini și Triumful și Dezastrul;
Tratând pe-acești doi impostori la fel;

De poți rămâne ***tu*** *în marea gloată;*
Cu regi tot ***tu****, dar nu străin de ea;*
Dușman, om drag, răni să nu te poată;
De toți să-ți pese, dar de nimeni prea.

* Traducerea versurilor Dan Duțescu, Almanahul *Contemporanul*, „Laureații Premiului Nobel pentru Literatură", 1983, p. 62-64.

Cum să-ți convingi personalul să-ți îndeplinească dorințele?

PREȘEDINTELE Harry S. Truman, gândindu-se la modul în care succesorul său, generalul Dwight David Eisenhower, va lucra în Biroul Oval, a dat din cap cu tristețe: „El va spune să se facă una, să se facă alta, și nu se va face nimic. Aici nu e ca în armată."

Chiar dacă președintele își desemnează oamenii și poate în general să-i concedieze după dorință, este foarte greu să-i convingi să facă ce vrei și este încă și mai greu să-i oprești să te manipuleze.

Personalul este independent pentru că puțini dintre cei aleși sunt întru totul liberi să-i numească în posturi pe toți cei doriți. Unii trebuie angajați pentru ca politicianul să liniștească factiunile politice sau grupurile de interese pe care dorește să le cultive. Uneori, un donator financiar important sau un lider politic, numit „rabin" în limbajul politicii de stradă, împinge pe câte cineva într-un post. Deseori, un post este de fapt o funcție de ambasador sau de om de legătură al politicianului cu un grup de interese foarte important sau cu un grup etnic. Această loialitate îm-

părțită face și mai dificilă impunerea dorinței președintelui asupra personalului.

Președinții, de la Abraham Lincoln până la Bill Clinton, și-au ales un personal format din reprezentanți ai diverselor facțiuni ale partidului lor. După cum spunea în limbaj frust președintele Lyndon Johnson: „Mai bine să-l am în casă și să scuipe afară decât să-mi scuipe de afară în casă."

Lincoln și-a inclus în guvern aproape toți rivalii învinși în cursa pentru nominalizarea republicană la prezidențiale. Fiind al doilea pe lista candidaților partidului, Lincoln a simțit acut nevoia de a-i include în guvern pe cei de care avea nevoie în coaliția guvernamentală. Secretarul de stat William Seward fusese favorit la nominalizarea din 1860, înainte de impasul convenției. Ministrul Finanțelor, Salmon P. Chase, și ministrul de Război, Edwin M. Stanton, fuseseră și ei rivali în convenție. Montgomery Blair, ministrul Poștei, și Simeon Cameron, ambasador în Rusia (după o perioadă scurtă și nefericită în postul de ministru de Război), au fost amândoi emisari din partea organizațiilor partidului din Maryland, respectiv din Pennsylvania. Guvernul lui Lincoln semăna cu un cabinet britanic, în care se aflau toți liderii partidului său, și nu cu un cabinet american, în care se află consilieri prezidențiali.

Din aceleași motive ca și Lincoln, președintele Clinton i-a inclus în guvern și în personalul Casei Albe pe toți membrii coaliției de guvernare. S-a asigurat că

și americanii de culoare erau reprezentați, așa că l-a invitat pe congresmanul Mike Espy, care reprezenta statul Mississippi și pe care abia dacă îl cunoștea, să preia Ministerul Agriculturii. Pentru a avea și reprezentanți sindicali, Clinton l-a numit pe Harold Ickes, fost avocat de sindicat, ca adjunct al șefului personalului Casei Albe. Baronii democrați au avut și ei omul lor la Casa Albă, fostul congresman Leon Panetta, mai întâi ca director al Biroului de Management și Buget și apoi ca șef al personalului Casei Albe. Președintele Camerei Reprezentanților, democratul Dick Gephardt, l-a văzut pe un fost membru al propriului personal, George Stephanopoulos, intrând în cercul strâns din jurul președintelui.

Director pentru relațiile președintelui cu Congresul a ajuns John Hilley, fostul șef al echipei liderului democrat din Senat, Tom Daschle.

Dintre membrii personalului și ai guvernului președintelui Clinton, doar câțiva fuseseră lângă el în Arkansas. Cei mai mulți au fost mutați rapid. Mac MacLarty, prietenul din copilărie al președintelui, nu a rezistat decât o jumătate de mandat ca șef al personalului Casei Albe, înainte ca inițiații de la Washington să-l fi forțat pe președinte să se întoarcă spre Panetta. David Watkins, Webb Hubbell, David Kennedy, Vince Foster, Bernie Nussbaum și mulți dintre ceilalți prieteni ai lui Clinton au plecat la jumătatea primului mandat. După aceea, Clinton a fost obligat să guver-

neze cu un personal compus în esență din străini și din cunoștințe recente.

Pe vremuri, guvernele și personalul trebuiau să fie echilibrate geografic. Acum trebuie să fie echilibrate etnic și demografic (după cum spunea și președintele Clinton, cabinetul trebuia „să arate ca America"). În plus, trebuie să cuprindă și principalele aripi ale partidului propriu. Cu timpul, un președinte (sau orice alt oficial din executiv) care respectă toate aceste criterii s-ar putea să se aleagă cu un guvern sau cu un personal bun sau mai puțin bun. Dar, în orice caz, nu și loial.

Astfel, șeful executivului trebuie să facă apel la psihologie ca să-și impună voința asupra personalului. În ecranizarea cărții *Primary Colors*, Libby Holden – veche colaboratoare a guvernatorului Stanton (în realitate, Clinton) și garda sa de corp împotriva publicității negative – privește luna înainte de a se sinucide și spune că angajații lui Stanton și ai soției sale sunt luminați de către aceștia. „Doamne, erau atât de buni și de strălucitori, puteam să continui așa încă ani buni fără să mă gândesc că eu nu eman căldură și nici lumină... Fără ei sunt întuneric și frig, moarte și vid și fără aer pentru totdeauna... Ei au nevoie doar să strălucească."

Fiecare membru al personalului președintelui este o Lună fără lumină proprie. Doar așezându-se în așa fel încât să prindă razele soarelui pot să capteze atenția. Pentru a-și exercita controlul, președintele

trebuie să-și îndrepte razele către locul în care vrea să-și aducă personalul, iar acesta este obligat să se miște pentru a le capta.

Puterea unui membru al personalului este lucrul cel mai instabil din politică. Casa Albă este o monarhie foarte asemănătoare curții lui Ludovic al XIV-lea. Când regele îi zâmbea unui curtean, vorba se răspândea prin Versailles cu viteza sunetului. La fel, încruntarea din sprâncene a președintelui se vede într-o clipă în jumătate de capitală. Ca și copiii temători, personalul învață repede ce îi place tăticului președinte. Ajunge ca șeful executivului să-și arate mulțumirea față de un membru al personalului, ca acesta să se grăbească să câștige mai multe zâmbete, repetând comportamentul care i-a adus aprobarea și favoarea.

Un bun șef al executivului folosește arma laudei și a dezaprobării ca să cultive diversitatea în reacțiile personalului. Nici un președinte nu poate ști dinainte care dintre strategii va da rezultate. El trebuie să fie sigur că obține reacții diverse pe care să le poată testa și să vadă cu care obține mai mult succes.

Încercând empiric câte puțin din fiecare și testând prin sondaje efectele, președintele poate ajunge la răspunsul corect. Te poți întreba dacă F. D. Roosevelt cunoștea dinainte impactul taclalelor la gura sobei. Istoria consemnează modul în care Harry Truman, la îndemnul lui Clark Clifford, și-a descoperit din întâmplare stilul improvizat de a vorbi. Conferința de presă televizată a lui Kennedy a fost clar

o premieră, dar puțini ar fi știut, înainte de încercare, cât de eficient era să-i arăți Americii inteligența și agerimea lui Kennedy. Poate doar Ronald Reagan, școlit după modelul de la Hoollywood, și personalul său au știut dinainte cât erau de puternice mijloacele de comunicare pe care le-au ales, adică evenimentele mediatice pregătite.

Cu siguranță că, pe vremea lui Clinton, Casa Albă a ajuns la strategia de comunicare prin „chestiunea zilei" sintetizată în formulări scurte, prin aproximări succesive. După ce Congresul republican a obstrucționat adoptarea tuturor inițiativelor președintelui, Clinton a hotărât că această manevră de concentrare a atenției asupra unei chestiuni zilnice i-a oferit capacitatea să transmită un sentiment de împlinire chiar și în condițiile unui Congres intransigent.

Președintele trebuie să urmeze sfatul lui F. D. Roosevelt (adeseori repetat de Clinton) și să utilizeze „experimente curajoase și repetate" pentru a găsi tiparul tactic al comunicării care funcționează bine. După ce l-a găsit, trebuie să-și conducă personalul într-acolo, arătându-și aprobarea sau nemulțumirea. Președintele trebuie să zâmbească și să se încrunte judicios, astfel încât să inducă comportamentul pe care îl dorește.

Președintele sau orice membru al executivului, este obligat să facă eforturi ca să-și dea seama cine îl sfătuiește într-adevăr bine. Cu un personal de 400 de oameni la Casa Albă și cu încă vreo câteva mii în diversele agenții, ai nevoie de un detectiv ca să găsești

omul care a avut ideea bună. John Kennedy spunea: „Succesul are o mie de părinți, dar eșecul este orfan." Este nevoie de un sistem complex de spioni și de informatori ca să-l ții la curent pe președinte despre cine a scris discursul pe care îl va prezenta, cine a avut ideea politică și cine a programat evenimentul. Președintele trebuie să vâneze prin hățișurile birocrației ca să-i găsească pe cei care îi dau sfaturi bune. Maniera lui John Kennedy de a coopera cu personalul este probabil cea mai bună, dar, având în vedere toate chestiunile legate de fiecare zi de activitate, este greu de imaginat un președinte hălăduind pe coridoarele clădirii executivului, băgându-și nasul nepoftit și întrebându-l pe fiecare ce face.

Mai degrabă, președintele trebuie să-și privească cu suspiciune „generalii" și cu interes pe tinerii „ofițeri" ca să vadă cine lucrează cu adevărat pentru el. Promovările de pe câmpul de luptă, în focul vieții de zi cu zi, nu cele venite din procesul rece de planificare de dinainte de investitură, oferă adesea cel mai loial și mai eficient personal.

Nu este deloc simplu să conduci personalul de la Casa Albă. Ordinele directe ajung de cele mai multe ori în paginile ziarelor. Notele de serviciu devin surse de scurgere de informații care produc neplăceri. Comentariile nesupravegheate din timpul reuniunilor ajung pe prima pagină. Un președinte abil nu dă ordinele direct. El utilizează alternativ lauda și reprosul ca să obțină ceea ce dorește.

Cum să eviți să fii controlat de propriul personal

OFICIALUL CARE SE AFLĂ în vârful piramidei puterii executive este cel care va rămâne în funcție sau va cădea după merite. În ziua alegerilor el trebuie să obțină majoritatea. Pe el îl va judeca istoria. Alegătorii de astăzi cer performanță și nu rabdă eșecul. Pentru potolirea celor care vor să li se facă pe plac, liderul politic trebuie să-și domine personalul și să-l facă să funcționeze după regulile sale.

Personalul unui politician, și mai ales cel al unui președinte, va încerca întotdeauna să aibă cât mai multă putere. Fără o fișă a postului bine stabilită și cu toată puterea curgând dinspre omul de la vârf, personalul va încerca permanent să-și lărgească aria de jurisdicție și de control. Invariabil, această putere secătuiește opțiunile, flexibilitatea și forța președintelui. Ne place sau nu, în politică se desfășoară o luptă subtilă pentru supraviețuire între liderul executivului și personalul lui.

La Casa Albă de pe vremea lui Bill Clinton, membrii personalului au fost literalmente cuprinși de groază când președintele a pornit în ceea ce ei consi-

derau a fi o competiție neplanificată (adică una pe care nu o plănuiseră ei). „Lucrează pe cont propriu", se plângeau ei în batjocură, de parcă ar fi spus că președintele a scăpat din lanț. Teama lor lăsa să se înțeleagă că aveau impresia că „este pe liber".

Temeiul puterii pe care o are personalul constă în imposibilitatea concedierii membrilor lui. Puțini politicieni pot stăpâni alaiul însetat de sânge al foștilor aghiotanți supărați și nemulțumiți care își varsă fierea în ziare. Pe vremuri, înainte să existe efectiv anchetele și procurorii speciali, președinții iritabili, ca Lyndon Johnson, puteau concedia după cum vroiau. Dar acest lucru nu mai este posibil astăzi; personalul unei oficialități se poate transforma în acuzatorul sau măcar în detractorul de mâine.

Președintele Clinton era la un moment dat foarte încântat că reușise să-l transfere în afara Casei Albe pe David Dryer, bănuit că a transmis informații presei. „M-am ocupat câteva luni de această situație" – a spus președintele. Am săpat împreună cu Leon [Panetta, șeful personalului Casei Albe] și până la urmă am reușit. Nu-l mai avem aici." Președintele Statelor Unite, care are dreptul legal să conducă personalul desemnat al ramurii executive ca un rege, era foarte fericit că reușise să-l transfere pe un nedorit – nicidecum să-l mazilească, ci doar să-l transfere – și asta după luni de zile.

Președintele Clinton era literalmente îngrozit să concedieze pe cineva. Având în vedere ploaia de

examinări minuțioase, de critici și de anchete la care fusese supus, nu-și putea permite să supere nici un angajat. De fapt, nu se cunoaște nici un caz în care Clinton să fi concediat pe cineva altfel decât sub presiunea scandalului.

Membrilor personalului Casei Albe le este garantată menținerea pe post pentru că au acces la informații. Demiterea este un drept legal pe care un președinte modern îl poate exercita. Înarmați cu securitatea postului, membrii personalului fac tot ce pot să-l îngrădească pe președinte. Arsenalul de arme de care dispun este formidabil.

• *Scurgerile de informații către presă.* Aproape fiecare angajat al Casei Albe are câte un reporter favorit. Fiecare știe cine pe cine alimentează. Odată președintele a întrebat supărat cum a ajuns în paginile ziarelor o anumită informație legată de sondaje. Când a aflat că sondajele fuseseră comunicate lui George Stephanopoulos și lui Rahm Emanuel, primii doi colaboratori importanți ai lui Clinton, președintele s-a răstit în culmea mirării: „Le-ai spus doar lui George și lui Rahm? Doar lor? De ce n-ai dat un comunicat de presă?" Mai târziu, când Emanuel s-a dezbărat de năravul transmiterii de informații, Clinton a remarcat foarte satisfăcut: „Acum a devenit informatorul nostru."

Scopul scurgerilor de informații este fie să conteste spațiul de manevră al președintelui, fie să-i restrângă opțiunile. După ce președintele Clinton hotărâse să ofere statului Wisconsin un ajutor finan-

ciar pentru reforma legii locale privind serviciile sociale, membrii liberali ai personalului din Departamentul Sănătății au lăsat să se scurgă la *New York Times* știrea că președintele avea de gând să respingă cererea acelui stat. Nu-și bazau spusele pe nimic. Doreau numai să-l îngrădească pe Clinton cu această scurgere de informații.

Cum poți opri un informator? Folosește metoda lui Leon Panetta. Șeful personalului lui Clinton din a doua jumătate a primului său mandat a reușit să elimine practic toate scurgerile de informații ostile de la Casa Albă. El ținea sub observație atentă toate scurgerile și încerca să descopere cine ce a dat la iveală. Lăuda reporterul pe cineva din personal la o lună după apariția scurgerii? Coincidea opinia din scurgere cu ce spusese în particular vreun membru al personalului? Care reporteri îi citau în mod curent pe anumiți membri ai personalului în articolele lor? Fiecare dintre aceste întrebări ducea la posibile urme care l-au ajutat să-i depisteze pe informatori.

După ce stabilea cine este de vină, Leon se răzbuna în modul cel mai bun cu putință: o scurgere contrară. Apărea un articol în *Wall Street Journal*, unul dintre ziarele sale favorite, în care se relata, fără a se cita vreo sursă, că unul sau altul din personal „pierdea din influență" sau era „pe picior de plecare" ori „căzut în dizgrația președintelui". Nu va fi fost adevărat, dar era o lovitură dată palavragiului. Leon nega întotdeauna că avea de-a face cu scurgerea contrară și de obicei

dădea din cap îngrozit la apariția unei asemenea știri. Dar personalul înțelegea poanta. A pălăvrăgi pentru presă însemna să fii discreditat în presă. Imperiul contraatacă.

Tribunalul lui Leon era confidențial și probatoriul, deseori, insuficient. Au fost, probabil, loviți mulți oameni nevinovați. Dar cei mai mulți dintre vinovați au suferit și ei. Și scurgerile de informații s-au oprit.

• *Programul.* La Casa Albă, legarea președintelui de mâini și de picioare se făcea prin supraîncărcarea programului. În avion, departe de Washington, președintele nu poate comunica liber cu lumea din afară. Există întotdeauna pericolul ascultării convorbirilor telefonice din avionul prezidențial. Desigur, temele delicate ale securității naționale pot fi discutate la telefoane sigure, dar conversațiile la fel de delicate din punct de vedere politic nu pot avea loc fără riscul scurgerii informației că președintele folosește echipamentul de securitate națională în scopuri politice. În plus, scurgerea de informații le poate aparține celor care fac legăturile telefonice. Oamenii care ocupă în avion locuri în apropierea președintelui pot auzi fără să vrea ce se spune la telefon dacă se vorbește tare din cauza vuietului motoarelor. Toți acești factori îngreunează comunicarea președintelui cu exteriorul când se află la bordul avionului.

Dimpotrivă, în avion, oamenii din personal îl au pe președinte mult mai aproape decât atunci când secretarul lui își face datoria, păzind intrarea în Biroul

Oval. Când călătorește, președintele este prizonierul tovarășilor săi de drum. Personalul de la Casa Albă adoră să-l trimită pe președinte în călătorii, deoarece îl poate controla mult mai ușor.

Istovirea este o altă tactică a personalului pentru a-l domina pe președinte. Încarcă-i programul până nu-și mai vede capul și are nevoie de somn să compenseze timpul de călătorie și fusele orare. Astfel, nu va putea să te supravegheze.

Președintele Clinton era total convins că personalul său utiliza aceste tehnici pentru a-l controla. În 1997 a remarcat că progresase în determinarea personalului să facă ceea ce dorea el. „Încă mai încearcă să folosească tehnicile clasice, să-mi încarce programul și să mă istovească, dar le-am mai tăiat din elan", spunea el.

Un președinte sau orice guvernator ori primar trebuie să înțeleagă că dorința lui de a se plimba prin stat sau prin SUA îi subminează capacitatea de a conduce eficient. Își mișcă mult trupul, dar își folosește mai puțin mintea. Are nevoie să țină strâns în frâu călătoriile și să petreacă cât de mult timp la birou, conducând de acolo. Casa Albă se conduce singură când președintele este plecat. De aceea, ar trebui să fie plecat cât mai puțină vreme.

• *Fluxul de informații și opțiunile.* Tehnica preferată de consilierii militari și diplomatici este restricționarea fluxului de informații către președinte și formularea de opțiuni de decizie în memorandu-

muri măsluite în favoarea punctului lor de vedere. Președintele Clinton și-a exprimat repetat dezamăgirea față de opțiunile limitate pe care le primea de la personalul său. Un șef este prea ocupat pentru a-și formula propria listă de variante pe care le-ar putea adopta. El nu poate ieși pe teren să verifice cât îi sunt de practice ideile, ci depinde de verificările pe care le face personalul.

Expresia „nu se poate" este favorită la Casa Albă – construcția cea mai puternică din lume. „Nu puteți, domnule președinte", este răspunsul cel mai des rostit. Juriștii spun că nu se poate din motive constituționale. Cei de la externe spun că nu se poate din cauza complicațiilor diplomatice. Experții militari spun că nu se poate din considerente tehnice. Politicienii spun că nu se poate din cauza presiunilor din partid. Cei care răspund de relațiile cu Congresul spun că nu se poate deoarece Congresul „va exploda". Nu se poate, nu se poate, nu se poate.

Dar un președintele poate. Trebuie doar să înțeleagă că poate să evite personalul oficial, plătit, angajând cu normă redusă un „cabinet de culise" format din consilieri din afară care să lucreze pentru el, dar nu în numele lui. Pentru fiecare din domeniile lui de interes președintele are nevoie de persoane din afara guvernului care să-i ofere informații și opțiuni. Aceștia o vor face cu plăcere pentru un președinte – chiar și gratuit și fără să-și aroge merite – și îi vor oferi șefului executivului armele cu care să lupte împotriva cămășii

de forță impuse de personal. Dacă nu dispune de o rețea de consilieri externi, președintele nu va reuși să scape din cursă, va fi legat, înlănțuit, de experții lui din interior.

Ar fi bine ca fiecare președinte să țină minte că este prins într-un joc cu personalul în care rezultatul se echilibrează întotdeauna. Cu cât președintele dispune de mai multă putere, cu atât personalul va fi mai slab. Cu cât acesta prinde mai multă putere, cu atât președintele va fi mai slab. Nu există scăpare.

Cum să ții cabinetul legat de mâini și de picioare

ÎN MEMORIILE plângărețe ale fostului ministru al Muncii, Robert Reich, *Locked Inside the Cabinet*, acesta amintește cu precizie măsura în care echipa lui Clinton, ca de altfel majoritatea administrațiilor, lucrează pentru a-i ține sub control pe membrii guvernului. Deși miniștrii cabinetului, aflați în fruntea diverselor departamente ale executivului, își iau în primire funcțiile însuflețiți de un entuziasm aproape naiv față de administrația în care intră, curând ei cad sub influența birocrațiilor enorme și bine înrădăcinate pe care le conduc.

Ca președinți în miniatură, toți membrii guvernului sunt stăpâni peste domeniile lor. Serviți de mii de lucrători dornici să impresioneze și să avanseze, ei sunt permanent ispitiți să iasă în lumina reflectoarelor pe o scenă pe care ar fi vrut s-o ocupe chiar președintele. De obicei, miniștrii cabinetului intră în administrație cu reputații bine stabilite în domeniul lor de specializare sau au deja cariere politice. Funcția de ministru este una hibridă. Uneori, ministrul lucrează ca independent în folos propriu, ca o figură publică

de sine stătătoare. Alteori, manifestă docilitatea cuvenită din partea unui membru al executivului. Ministrul lucrează fie pentru sine, fie pentru președinte.

Cheia controlului asupra cabinetului este să te asiguri că evenimentele mediatice și agendele de probleme pregătite de personal sunt servite presei de la Casa Albă, nu de la fiecare departament al guvernului. Președintele trebuie să fie la fața locului ca să se vadă cine conduce atunci când ministrul Agriculturii închide magazinele care vând fraudulos băuturi sau medicamente ca alimente sau când Serviciul de Imigrație și Naturalizare întreprinde razii la angajatorii de imigranți clandestini ori când Departamentul Justiției acuză băncile de spălare de bani proveniți din droguri.

Președintele are nevoie ca personalul său să preia curate agendele legislative ale tuturor ministerelor, reglementările pe care le propun și acțiunile executive, spre a aduce la Casa Albă inițiativele de care președintele are nevoie sau pe care le dorește pentru sine. Reglementările președintelui Clinton privind tutunul, standardele de securitate alimentară și sistemul de evaluare a TV, acțiuni-cheie ale administrației sale, puteau să fie anunțate ușor la nivel de agenție, irosindu-se creditul politic. De fapt, le-a anunțat el însuși, obținând recompensa politică de care avea nevoie și pe care o merita.

Organismele de nivel guvernamental, cum ar fi Consiliul Economic Național și Consiliul de Politică

Internă, pot marginaliza președinția. Modelul lor, Consiliul Securității Naționale, conduce politica externă și i-ar plăcea să conducă la fel de detaliat și politica economică, și politica internă. Un președinte ar trebui să privească circumspect ambele grupuri.

Când președintele Clinton a început mișcarea către centru, la mijlocul primului său mandat, Robert Reich a fost auzit declarând într-o reuniune a Consiliului de Politică Economică că „nu mai conducem de aici politica economică, ea este condusă din altă parte". Și aceasta deoarece „nu-i oferim președintelui ce vrea el".

De fapt, Consiliul de Politică Economică a devenit o piedică și mai mare în calea președintelui Clinton în momentul în care și-a îndreptat atenția către reforma sistemului social, către echilibrarea bugetului, a deducerilor fiscale pentru colegii și către reducerile de taxe și impozite pe plus-valoarea la capital. Continuând să meargă în ritmul propriu, Consiliul a început să uite cine este președinte și i-a cerut lui Clinton să plece urechea la părerile sale liberale.

Când sunt frustrați, miniștrii și personalul aferent lasă să se scurgă informații la presă pentru a-și atinge scopurile. Un membru al executivului este cel mai eficient când uită că are un întreg departament de oameni care învârt hârtii sub conducerea lui și devine un consilier apropiat al șefului executivului, pe scurt, când imită comportamentul unui membru al personalului Casei Albe.

În administrația Clinton, ministrul Dezvoltării Urbane și al Locuinței, Henry Cisneros, a devenit consilierul cel mai de încredere al președintelui în problemele de urbanism, pentru că își spunea părerea de fiecare dată discret și în particular și nu considera ca atac împotriva persoanei sale neadoptarea propunerilor pe care le făcea. La fel, ministrul Educației, Richard Reilly, a jucat un rol central în orientarea politicii în domeniu, deoarece a păstrat confidențialitatea sfaturilor date președintelui.

Pe de altă parte, membrii guvernului, care vorbeau în public sau recurgeau la scurgeri de informații ca să-și promoveze politicile, îl înfuriau pe președintele Clinton. Printre cei care aduceau ofensele cele mai mari se număra și ministrul Sănătății, Donna Shalala, care odată a divulgat presei că președintele plănuia să introducă o taxă pe valoarea adăugată pentru a finanța reforma serviciilor de sănătate, informație nouă pentru Clinton.

Cel mai eficient este în mod obișnuit acel membru al guvernului care este dispus să renunțe la orgoliu și își dă seama că, în calitatea sa de consilier al președintelui, are mai multă putere decât în aceea de șef de minister.

Prima doamnă post-Hillary

HILLARY CLINTON a redefinit rolul primei doamne. Se pare că acesta nu va mai fi nicicând același. Ea a schimbat rolul social și protocolar care definea acest post în administrațiile trecute, subordonându-l celui de susținător și celui de consilier politic. Într-un fel, Hillary a funcționat ca un vicepreședinte alternativ, reprezentându-și soțul la evenimentele politice, oferind sfaturi importante și comportându-se ca susținător politic și paratrăsnet, funcționând aproape ca un membru al listei electorale.

Întrebarea este atunci care dintre aceste roluri va dura: rolul social, cel de susținător sau cel de consilier din culise?

Hillary a fost criticată foarte aspru pentru activitatea sa din culise. Americanii au o suspiciune nativă profundă față de puterea secretă. De multă vreme, pe alegători îi sperie vocea care îi șoptește președintelui la ureche, mai ales dacă o aude noaptea pe pernă.

Probabil că rolul real pe care l-a jucat Nancy Reagan ca membru al personalului președintelui Reagan nu era departe de puterea exercitată de Hillary

Clinton alături de soțul ei. Dar, pentru că a fost secret, privat, în spatele ușilor închise, nu a fost o sursă de dezaprobare publică majoră. Suspiciunea privind puterea primei doamne este agravată de schimbările fundamentale care au loc în sistem – un electorat mai rafinat și o insistență mai mare pentru democrația directă.

Pe măsură ce, în ultimii ani, cantitatea de informații disponibile privind politica a crescut geometric au sporit și preocupările din saloane față de influența primei doamne. Impactul unei prime doamne foarte active, care trezește neîncrederea populației, este mai mare ca oricând datorită dezbaterilor radiofonice și televiziunii prin cablu, care amplifică și repetă ceea ce altădată s-ar fi discutat doar în șoapte discrete.

Dat fiind că americanii își formulează opiniile cu pasiune și nu vor să delege altora hotărârile pe care le iau, influențele secrete asupra unui președinte pot să provoace o gelozie aproape viscerală în rândurile alegătorilor.

Trebuie prima doamnă redusă la tăcere ca urmare a îngrijorării publice că are prea multă putere? Nicidecum. Problema nu este sprijinul public, ci puterea ascunsă pe care acesta simte că o are. Alegătorii doresc ca prima doamnă să vorbească de la tribună. În aceeași măsură în care oamenii nu au încredere în rolul ei din culise, susținerea în mod deschis a chestiunilor de interes public îi impresionează și, în loc să aibă resentimente, devin entuziaști.

Cu cât prima doamnă este considerată mai puternică, cu atât mai mică este marja de acțiune a

președintelui. Ea poate să-i fie cel mai de încredere consilier și să exercite o influență enormă, dar trebuie să facă mari eforturi să ascundă acest lucru, astfel încât să nu îi facă rău soțului.

La începutul lui 1995, imaginea președintelui Clinton a fost alterată de două pete negative: imoralitatea și slăbiciunea. Aproximativ o treime din alegători se refereau la una sau la cealaltă când îl criticau pe șeful executivului. Cei care îl considerau imoral pe Clinton s-au dovedit a fi neiertători. Mânia lor în legătură cu politicile în favoarea avortului și pentru drepturile homosexualilor se conjuga cu antipatia pe care o aveau față de viața lui amoroasă și de sustragerea de la îndeplinirea serviciului militar. Nimic nu a mai putut să-i recupereze pe aceștia.

Însă cei care îl considerau slab și oscilant aveau impresia că Hillary conducea Casa Albă. Cei mai mulți dintre ei nu își puteau imagina că o femeie puternică se poate căsători și poate lucra cot la cot cu un soț puternic, într-o familie puternică. Aveau mai degrabă impresia că fluxul de putere dintre ei era un joc de sumă zero, în care ea își lua avânt pe seama lui.

În primii doi ani ai președinției lui Clinton această înțelegere greșită a dinamicii căsniciei soților Clinton a subminat zilnic imaginea de președinte puternic pe care ar fi trebuit să i-o aducă propaganda activă pentru reforma sistemului de sănătate și pentru reducerea deficitului, precum și curajul de a mări taxele. Publicul era prea ușor dispus să creadă că prima

doamnă deținea puterea. Pentru că oamenii se tem atât de mult de puterea ilegitimă și iresponsabilă, sunt mereu atenți să verifice căsătoria primului cuplu ca să fie siguri că nu doamna conduce țara.

Prin abilitatea de a părea total apolitică, Barbara Bush a devenit o persoană adorabilă și deloc amenințătoare pentru americani. La sfârșitul mandatului lui Bush popularitatea ei o depășea în asemenea măsură pe cea a soțului încât a apărut la televiziune în câteva clipuri electorale susținându-i realegerea. Rosalynn Carter și-a atras partea ei de reacții negative, dar totala neimplicare în treburile președinției a făcut să nu poată fi acuzată că vrea să pună mâna pe putere.

Dar Hillary a prins în asemenea măsură gustul rolului pe care îl avea la Casa Albă, încât s-a transformat în țintă pentru criticii lui Clinton. De-a lungul carierei lui Bill, Hillary a fost ca un paratrăsnet, atrăgând în mod deliberat loviturile care altfel ar fi fost țintite asupra soțului ei. În timpul Convenției naționale republicane din 1992 ea a fost criticată sever de fiecare vorbitor. Republicanii păreau să fi uitat care dintre Clintoni apărea pe listele electorale. Deoarece Clinton a rămas relativ neatins după convenție, episodul 1992 a fost printre foarte puținele din istoria Americii care nu au produs nici o creștere a aprecierilor din sondaje pentru candidatul partidului respectiv (creșterea medie pe convenție în perioada postbelică a fost un salt de zece puncte).

Oricât de dureroase erau pentru președinte atacurile ațintite împotriva lui Hillary, pietrele aruncate către ea în primul mandat – și până la momentul în care scriu și în cel de-al doilea – nu i-au știrbit popularitatea. Dar, de plătit, a plătit ea. În campania din 1996, opinia publică îi era favorabilă lui Clinton cu un scor de 60-35, în timp ce Hillary era pe la 50-45.

În plus, puterea pe care Hillary o avea la Casa Albă și nu scandalurile legate de ea i-au diminuat popularitatea. Alegătorilor nu le păsa atât de presupusele roluri pe care le avea la firma de avocați Rose, la biroul de turism, în scandalurile *Whitewater* sau al dosarelor FBI, ci mai ales de contribuția ei din culise la conducerea administrației.

În ciuda tuturor reacțiilor negative pe care le-a atras Hillary prin puterea ei secretă, susținerea publică a problemelor femeilor și copiilor i-a adus o popularitate imensă. Americanii nu își doresc o primă doamnă tăcută – dar, dacă ia cuvântul, să o facă public și nu confidențial. Să fie susținătoarea unor cauze și nu autoare de legi. Vor să o vadă luptând pentru convingerile pe care le are de la tribună, nu pentru diverși favoriți care să fie numiți în posturi sau pentru agende politice pe care să le susțină în reuniuni private. Când presa începe să facă din prima doamnă un centru de putere, președintele dă de necaz. Dar când ia cuvântul în public, îi este de obicei de mare ajutor.

Numeroși politicieni se bazează mult pe sfaturile politice ale soțiilor, dar fac acest lucru acasă. Asta este

cu totul altceva. Președintele trebuie să înțeleagă că publicul este gata să-i atribuie soției sale incredibil de multă putere. Presa așteaptă să scrie povestea influenței ei secrete. Doar prin încercări foarte precaute de diluare se poate începe punerea sub control a poveștii. Cele două soluții pentru tratarea acestei sensibilități publice sunt: să se observe că prima doamnă are un rol vizibil, puternic și public de propagandă și să se acționeze atent cu personalul de la Casa Albă.

Singurul mod de promovare a ideii că prima doamnă nu conduce țara este prezentarea lucrurilor pe care ea le face. Cu cât vorbește mai mult despre ceea ce o preocupă, cu atât mai puțin lumea va specula despre ce altceva mai face în culise. Nu propaganda, ci lipsa de propagandă stimulează bănuielile despre puterea ei.

Membrii personalului președinției sunt foarte sensibili la puterea secretă a primei doamne. Se simt nesiguri când recomandările lor politice, atât de convingător argumentate în reuniunile din Biroul Oval, pot fi anulate atât de ușor la reședință. Ori de câte ori văd că prima doamnă își exercită puterea, nu pregetă să lase să se scurgă câte ceva presei. Astfel începe o perioadă foarte periculoasă pentru președinte.

Indiferent de rolul primei doamne în influențarea deciziilor unui președinte, ea trebuie ținută departe de personal. Dându-și seama că părerile negative despre ea îi făceau rău președintelui, Hillary Clinton a urmat politica precaută de a nu participa

niciodată la o reuniune strategică a echipei în preajma campaniei, până când a început să participe la planificarea de dinaintea convenției, după doi ani de absență deliberată de la procesul de conducere a campaniei. A fost foarte atentă să nu-și dea niciodată cărțile pe față în prezența personalului Casei Albe.

Este clar că Hillary joacă rolul, probabil unic în istorie, de „apărător șef" al administrației soțului ei. În afară de cazul în care nu presupunem că s-ar putea repeta situația în care să existe simultan un președinte activ sexual, o primă doamnă loială și un procuror special scormonitor, nu prea sunt șanse ca acest rol să devină parte din „fișa postului".

Contribuția mai durabilă a lui Hillary la istoria instituțională a rolului de primă doamnă va fi extinderea puternică în domeniul propagandei.

Cu excepția lui Eleanor Roosevelt, toate celelalte prime doamne și-au limitat propaganda la cauze sigure – au militat împotriva drogurilor, analfabetismului, foametei etc. Marea contribuție a lui Hillary este aceea că a explorat limita domeniului de cuprindere a propagandei prin vederile ei avansate despre necesitatea unui rol al autorităților federale în educație și în creșterea copiilor.

Ne putem imagina că puține viitoare prime doamne vor mai fi dispuse să se pună în pericol asumându-și un rol politic atât de mare în administrația soților lor. Totuși, putem spera că propaganda ei publică va crea un precedent pentru viitor.

Vicepreședintele

VICEPREȘEDINTELE ESTE pentru președinte ceea ce este regina pentru jucătorul de șah: cea mai prețioasă dintre piese. Este potențial cel mai important membru al administrației. Totuși, doar relațiile dintre Carter și Mondale și dintre Clinton și Gore par să se fi ridicat la acest nivel. Privându-se de asemenea relații cu vicepreședinții lor, ceilalți președinți americani au făcut greșeli importante.

Legătura strânsă dintre președintele Clinton și vicepreședintele Gore ar putea fi model pentru viitoarele administrații. Este însă puțin probabil să mai asistăm la combinația dintre un președinte care nu este deloc teritorial și un vicepreședinte care urmează cu strictețe prioritățile președintelui în orice moment și în toate circumstanțele.

Una dintre trăsăturile cele mai agreabile ale președintelui Clinton este absența aproape totală a orgoliului. Mândria, gelozia, invidia lipsesc din personalitatea lui. Îi este ușor să cedeze putere unui vicepreședinte deoarece nu dorește deloc s-o acapareze.

Dar lecția generală a raportului Clinton-Gore este alegerea unui vicepreședinte din dragoste și nu din interes. Listele de candidați „echilibrate" duc la relații dezechilibrate în detrimentul administrației.

Eisenhower a căutat un coleg tânăr din rândul fidelilor partidului și l-a ales pe Nixon. Kennedy l-a recrutat pe Johnson ca să-l ajute să cucerească statul Texas. Johnson a căutat să-i atragă pe liberali la cauza sa, alegând un liberal ca Humphrey. Reagan l-a reperat pe Bush ca să unească partidul. Bush a căutat o figură mai tânără și l-a găsit pe Quayle. Toți și-au ales vicepreședinții din motive greșite. Nici unul dintre ei nu a reușit să-și folosească vicepreședintele în felul în care au făcut-o Carter cu Mondale sau Clinton cu Gore.

Rolul politic al candidatului la postul de vicepreședinte s-a schimbat pe măsură ce electoratul a devenit tot mai rafinat. În mod tradițional, candidații la președinție își aleg vicepreședinții în așa fel încât să echilibreze listele electorale din punct de vedere geografic ori ideologic. Astfel, îi aleg pe cei care sunt diferiți de ei. Rolul lui Gore nu a fost însă acela de echilibrare a listei, ci de explicare a ei alegătorilor. Lista a fost susținută nu pentru că Gore era diferit, ci pentru că era ca și Clinton.

Deoarece Gore era o figură mai familiară în peisajul național decât Clinton, selecționarea lui a subliniat, printre alegători, felul de a fi al lui Clinton. Tinerețea, puterea și modernitatea lui Gore au scos în evidență tinerețea, puterea și modernitatea lui

Clinton. Trăsăturile lui de om din sud le-au subliniat pe cele ale lui Clinton. Prezența vicepreședintelui nu a echilibrat, ci a dezvoltat candidatura președintelui. Ea a sporit popularitatea lui Clinton în rândul militanților ecologiști, un domeniu în care bunele intenții ale guvernatorului de Arkansas nu duseseră la prea multe realizări.

Când cele două familii au intrat împreună în campanie, Gore a remarcat: „Întregul depășește suma părților." Imaginea colectivă de tinerețe și de familii telegenice i-a atras pe alegători.

Însă Gore și-a lăsat amprenta cu adevărat ca vicepreședinte. Clinton i-a stabilit responsabilități pentru zeci de domenii. În fiecare domeniu, Gore s-a dovedit capabil și loial. El a luat hotărâri în probleme legate de mediul înconjurător, efectul de seră, stratul de ozon, știință, NASA, tehnologie, contractele de apărare, dotarea școlilor cu calculatoare, reglementări legate de regimul tutunului, ratingul TV, stocurile nucleare din Rusia, eficiența guvernului, politicile împotriva destrămării familiilor și în multe alte domenii.

Gore este omul ideal pentru Clinton: capabil, loial, modest. Discuțiile săptămânale dintre Clinton și Gore au loc cu regularitate și reprezintă schimburi libere de păreri. În ceea ce îl privește, Clinton îl tratează pe Gore ca pe un acționar al administrației sale. Pentru Clinton, Gore este un coproprietar. Ceilalți sunt fie aliați, fie adversari sau mână de lucru ajutătoare.

Chiar după eșecul din 1994, Gore i-a rămas fidel lui Clinton. El dovedește întotdeauna multă discreție în ceea ce spune și îl susține mereu pe Clinton cât poate. La rândul său, consideră această asociere providențială și îl promovează pe Gore drept succesor.

Președintele trebuie să depună eforturi pentru ca vicepreședintele să fie eficient. După ce îl numește trebuie să aibă grijă ca vicepreședintele său să nu fie făcut bucățele de personalul Casei Albe. Personalul tipic al președintelui îl detestă pe vicepreședinte chiar mai mult decât pe prima doamnă. Membrii acestuia se tem de puterea lui tot atât de mult ca și de a primei doamne, cu diferența că sunt mai eficienți în a-l respinge fără să-și atragă mânia președintelui. Restrângându-i echipa, limitând fluxul de informații și inducând ideea că vicepreședintele este slab, personalul îi subminează în mod constant puterea.

Aproape fiecare vicepreședinte a avut partea lui de necazuri cu personalul președintelui. În primii ani ai președinției lui Clinton, echipa de la Casa Albă l-a tratat pe Gore ca pe un străin. Gore era perfect conștient că asistentul de încredere al lui Clinton, George Stephanopolous, făcuse parte din echipa președintelui Camerei Reprezentanților, Dick Gephardt, un posibil rival la desemnarea candidatului din partea democraților în 2000.

În timpul administrației Bush, la Casa Albă au apărut tensiuni între personalul președintelui și vicepreședintele Quayle. Personalul lui Reagan îl trata

pe Bush drept venetic. Personalul lui Gerald Ford îl considera pe Nelson Rockefeller un albatros care trebuie gonit, iar oamenii lui Nixon vedeau în Spiro Agnew o asigurare față de un vot de neîncredere: atâta vreme cât Spiro era următorul la rând, Nixon era în siguranță.

Antipatia dintre personalul Casei Albe și vicepreședinte se aseamănă cu relațiile dintre cuscri. Relația dintre aceștia este consecința legăturii dintre președinte și vicepreședinte. Alegerea nu a făcut-o personalul, dar trebuie să o admită. Antipatia, răutatea și gelozia care se manifestă sunt proverbiale.

Doar în cazul în care președintele cedează în mod deliberat o parte din putere vicepreședintelui și își obligă personalul să-i servească pe amândoi, vicepreședintele poate deveni eficient. Cheia reușitei unui vicepreședinte eficient este ca personalul să vadă în el un stăpân.

Modul cel mai potrivit de a-i conferi putere unui vicepreședinte este cedându-i zone importante pe care să le controleze. Deși este bine cunoscută restrângerea de către Kennedy a competențelor vicepreședintelui Lyndon Johnson, președintele a creat un precedent extrem de important când a delegat vicepreședintelui domeniul explorării spațiale și cel al NASA. Președintele Clinton a urmat aceeași cale și i-a încredințat lui Gore o arie imensă de responsabilitate din agenda administrației.

Nu există noroc mai mare în politică decât un politician de vârf capabil, care să fie devotat, loial și competent. Merită în schimb postul de vicepreședinte. Viitorii președinți ar face o mare greșeală dacă și-ar alege colegi de conducere persoane despre care nu cred că sunt cele mai potrivite pentru postul de șef al personalului sau ca alternativă la președinție.

Tata știe cel mai bine

AMERICANII ȘI-AU DORIT dintotdeauna ca președintele lor să fie o figură paternă. Cei care și-au consacrat eforturile realizării acestei imagini – F. D. Roosevelt, Eisenhower și Reagan – au fost cei mai iubiți. Președinții care nu s-au ridicat niciodată la nivel paternal – Carter, Ford, Nixon, Johnson și Truman – au fost cu mult mai puțin populari. Doar John Kennedy, care a ajuns președinte după indulgența benignă și pasivitatea lui Eisenhower, a fost capabil să conducă națiunea de pe poziție de egal.

Dar, din cauza unicului exemplu al lui Kennedy, liderii politici nu au reușit niciodată să înțeleagă prea bine cât este de important să devină o figură paternă. Tinerețea, vigoarea și carisma evidentă ale lui John Kennedy s-au asociat cu discursul inaugural plin de curaj, în care afirma că „torța a fost trecută în mâinile unei noi generații de americani", ceea ce presupunea că poporul dorea tineri la Casa Albă. Dar, chiar dacă ar exista un alt politician cu farmecul și atracția lui Kennedy, este puțin probabil ca el să întâlnească și o

presă suficient de dispusă să lase nepătată această imagine.

Prietenia paternă a lui Ronald Reagan a reprezentat un model desăvârșit al acestui stil, care se potrivea structural cu poporul american. Încrederea, fermitatea și calmul au fost calitățile pe care americanii le așteptau de la un președinte. Chiar și la alegerile primare democrate din 1984, Walter Mondale l-a învins pe Gary Hart utilizând un clip electoral în care se vedea un telefon roșu care suna, după toate probabilitățile firul direct cu Moscova. Prezentatorul întreba dacă alegătorii nu ar fi preferat să răspundă la apel o persoană cu experiență ca Mondale decât un tânăr neexperimentat ca Gary Hart.

O dată cu Clinton, generația celui de-al doilea război mondial a renunțat la controlul exercitat timp de 32 de ani asupra Casei Albe. Generația născută între 1925 și începuturile anilor '40 fiind ignorată complet, a preluat președinția generația exploziei demografice.

În anii petrecuți în Arkansas, Clinton a fost guvernatorul cu imagine de fiu al electoratului. Caricaturiștii din ziare îl înfățișau pe tânărul guvernator într-un cărucior de copii. Când a reușit să revină la putere, după eșecul din 1980, căruciorul a primit șenile și turelă de tanc – dar tot cărucior a rămas. În calitate de candidat la președinție, Clinton a făcut campanie electorală ca prieten al tuturor. Bucuros să ia masa la MacDonald's și Burger King, să alerge în

pantaloni scurți ponosiți, luptând să-și mențină silueta, Bill Clinton era Bubba, omul obișnuit care candida.

Dar omul obișnuit Clinton a devenit în primii ani ai președinției omul care nu făcea nimic: neputința lui de a numi un procuror general care să poată fi confirmat de Senat, gafa de la început când a cerut să li se permită homosexualilor să intre în armată, precum și nesiguranța în legătură cu pachetul de stimulente economice i-au creat o imagine de lipsă de experiență și de incompetență. Nevoia de mai multă demnitate și de calități devenise mai mult decât clară. Dar cum putea un tânăr să devină părintele națiunii? Chiar cu părul albit, cu costumele închise la culoare și cravatele roșii, nu era clar dacă va reuși.

Una dintre cele mai interesante realizări ale sale a fost că, în ciuda veșnicei sale adolescențe, din ce în ce mai evidentă cu fiecare femeie umilită, Clinton a fost capabil să devină părintele SUA. Reușita s-a datorat manipulării conștiente. El a abordat chestiuni legate de copii și a fost văzut atât de des în prezența tinerilor care îl iubeau, încât imaginea de tată a început să se impună. Platformele sale au fost întotdeauna demne; nu a mai alergat afară. A încetat să-și justifice eșecurile trecute și să facă mărturisiri sincere, care reprezentaseră conținutul discursurilor din trecut. Părinții nu se justifică. Ei nu își cer scuze, nu își arată vulnerabilitatea. Doar când a fost pus la zid de scandalul Lewinsky, a apărut o breșă în demnitatea sa.

Demnitatea, adeseori considerată strict necesară unui președinte, este un element esențial al unui mandat reușit. Jimmy Carter nu a dobândit nici un avantaj mergând pe jos la parada inaugurală a mandatului său. Din lipsă de monarh, America își îndreaptă ochii către Hollywood în căutare de strălucire și către Casa Albă în căutare de grandoare.

Președintele trebuie să pară că se află deasupra tuturor. Când se implică în mărunțișurile presiunilor de partid sau când pare să fie propriul purtător de cuvânt în Congres, el devine prim-ministru și își pierde puterea asupra președinției. Nu trebuie să fie flecar, ci calm și sigur de sine.

Momentele solemne sunt momente importante pentru un șef eficient al executivului. Aceste ritualuri ale democrației îl ridică pe președinte deasupra politicii. Problema este de a convinge mass-media să trateze pe larg evenimentele, deoarece acestea sunt previzibile, repetitive și au un scenariu bine stabilit. Combinând politica cu măreția, evenimentul prezidențial poate deveni subiect al jurnalelor de seară, chiar dacă este vorba doar de o ceremonie.

În 1996, când i-a felicitat pe medaliații americani (în mare parte femei) de la Jocurile Olimpice din Atlanta, președintele Clinton a vorbit despre nevoia de egalitate între sexe în finanțarea programelor pentru atlete în școlile publice. La primirea câștigătorilor premiilor *Boy's Club* pentru servicii publice a cerut exigențe obligatorii de muncă în serviciul comunității

pentru absolvirea liceului. Ceremonialul și politica s-au combinat în așa fel încât ceremonialul să fie prezentat la știri.

La începutul mandatului, Clinton vorbea adesea de ritualurile pe care trebuia să le îndeplinească „pentru că sunt președinte", ca și cum funcția era închiriată, ca un smoching pentru nunta unui prieten. După ce demnitatea funcției i-a devenit a doua natură, a început să aibă ținută de președinte.

Partizanatul clar al republicanilor din Congres l-a făcut pe Clinton să se impună și mai bine prin comparație. Cu cât se dedau mai mult membrii Congresului la anchete ale scandalurilor și la atacuri politice, cu atât apărea Clinton mai deschis, mai sigur pe el și mai puțin politic. Într-un exemplu clasic de jujitsu, furia atacului republican a încurajat țara să-și dorească un președinte care să privească disprețuitor, încrezător și cu ochi de părinte la agitația din Congres. Cu cât politica devenea mai murdară, cu atât statura lui Clinton părea să crească, deși el era, în mare parte, responsabil de respectiva murdărie. Abia când a fost implicat direct în afacerea Lewinsky a început să-i fie subminată imaginea de demnitate și să-i scadă popularitatea personală, deși ratingul legat de exercitarea mandatului a rămas puternic.

În societatea noastră democratică, în care familiaritatea și popularitatea sunt avantaje, puțini politicieni își dau seama cu adevărat de importanța figurii părintești a președintelui. Ronald Reagan era maestru

în rolul de președinte-tată cu mult înainte chiar de a-și începe mandatul. Ca un actor cu experiență care joacă un rol, demnitatea i se potrivea. Succesul lui George Bush în a emana un aer de părinte, mai ales în timpul războiului din Golf, se datora, se pare, anilor de studiu temeinic sub aripa maestrului câtă vreme fusese vicepreședinte. Richard Nixon nu a reușit acest lucru, iar Lyndon Johnson arăta fals.

Dar un președinte este obligat să-și joace rolul până ce se identifică cu el. El trebuie să-și joace rolul cu demnitatea cerută de funcție cu mult înainte de a se simți realmente președinte. Demnitatea este o armă politică de care are nevoie fiecare președinte.

Utilizările interne ale politicii externe

CEI MAI MULȚI GÂNDITORI tradiționali afirmă că politica externă nu contează în alegerile din SUA. Cu excepția unui război sau unei amenințări din afară, experții sunt de părere că americanilor nu le pasă ce se întâmplă dincolo de ocean. Dar acest mod de gândire ignoră rolul important al politicii externe în prezentarea personalității liderilor noștri. Pe scena din străinătate vedem cel mai clar care sunt punctele tari și cele slabe ale președinților și ale celorlalți aleși.

Sigur că utilizarea forței în afacerile externe poate șterge imaginea de om slab și nehotărât, lăsând locul impresiei de hotărâre și forță. De exemplu, președintele George Bush nu a fost descris niciodată ca un mototol după ce l-a învins pe Saddam Hussein în războiul din Golf din 1991. Președintele Kennedy a ajuns să fie considerat slab și nepriceput după cârpăceala atacului din Golful Porcilor și după întâlnirea la vârf de la Viena cu Hrușciov din primul său an nefericit de mandat. Dar, după ce Kennedy i-a înfruntat pe sovietici în criza rachetelor din Cuba din 1962,

a intrat în istorie ca un lider ferm care nu se clintește în fața pericolului.

Dar forța este doar una dintre calitățile de conducător pe care le pot demonstra acțiunile de politică externă. Președintele Clinton și-a făcut reputația de om răbdător, empatic, de încredere, plin de idei și de idealuri, precum și de fin diplomat în intervențiile sale repetate și de obicei reușite din zonele tulburi ale planetei. Capacitatea sa de a aduce la masa discuțiilor părțile în conflict din Irlanda de Nord sau din Cisiordania ocupată le-a arătat americanilor că farmecul și vorba bună a președintelui lor pot ajuta la menținerea păcii în lume.

De fapt, chiar și defectele lui Clinton se transformă, ca printr-o formulă de alchimie, în avantaje o dată ce sunt exercitate pe plan extern. Flexibilitatea lui ideologică, dorința de a fi pe placul tuturor și tendința lui permanentă de a nu tranșa niciodată lucrurile definitiv îi scot din minți pe criticii din țară, dar devin instrumente inestimabile în politica externă. Capabil să se transpună empatic în fiecare om care îi prezintă păsul și dorind în fond să ajute pe oricine, președintele Clinton a reușit să câștige încrederea unor personalități total antagonice, cum ar fi primul-ministru al Israelului, Benjamin Netanyahu, și liderul palestinian, Yasser Arafat.

În mod similar, preocuparea președintelui Jimmy Carter pentru detalii ar fi putut duce la o președințe mioapă, nepotrivită, dar tocmai această

răbdare a sa de a discuta fiecare kilometru pătrat de nisip din Sinai au făcut posibile acordurile de la Camp David dintre Egipt și Israel. Ronald Reagan ar fi găsit poate toate aceste detalii de-a dreptul înnebunitoare și ar fi rămas distant, dar Jimmy Carter părea să le caute dinadins și să se folosească de fiecare înțelegere de detaliu pentru a construi baza încrederii dintre Anwar Sadat și Menachem Begin.

Însă, dacă politica externă este prost jucată, poate să facă mai mult rău unui președinte decât erorile de pe plan intern. Portofelul poate fi mai important pentru alegători, dar războaiele străine, cu tot cortegiul de atrocități, suferințe, foamete, violuri și violență se impun rapid la televiziune. Imaginile tulburătoare din zone cum ar fi Bosnia, Liban, Ruanda și Somalia pot induce rapid în rândul publicului sentimentul necesității unei acțiuni decisive. Președintele care nu este atent la emoțiile oamenilor o face pe propria-i răspundere.

Lipsa de reacție a unui președinte față de asemenea imagini vii ale dezastrului aduce după sine reputația de slab, ineficient și ezitant. Suferința din Bosnia umplea la un moment dat ecranele televizoarelor, lucru care l-a făcut pe președintele Clinton să se plângă în 1995 că „reporterii de televiziune fac tot posibilul ca să pornesc un război".

Dar sprijinul intervențiilor în străinătate nu este prea mare în SUA. Sondajele arată că în jur de 35% din electorat – cam 20% de la dreapta și 15% de la stânga

– nu doresc implicare în străinătate. Izolaționismul nu a fost niciodată învins la vot. Din perspectiva stângii, a fost discreditat când Hitler a atacat Rusia, iar din cea a dreptei a scăzut după scufundarea navelor la Pearl Harbor. Dar rămâne o forță puternică în ambele partide politice.

Cu doar aproximativ două treimi dintre alegători dispuși să tolereze acțiuni în străinătate, indiferent de motiv, președintele nu are o prea mare marjă de eroare înainte să-și piardă sprijinul politic în ipoteza unor eșecuri peste hotare.

Promovarea în rândul opiniei publice americane a intervenției în străinătate se face cel mai bine nu prin apeluri la naționalism sau la interese economice naționale, ci prin căutarea unor valori și drepturi ale omului care să genereze sprijin. Funcționarii de carieră din Departamentul de Stat și din Consiliul de Securitate Națională nu au prins ideea. Ei cred în maxima potrivit căreia războiul este „diplomație cu alte mijloace". Pentru ei chestiunile de genul stabilității Alianței occidentale sau al nevoii de armonie mondială sunt cele mai importante. Ca să-și promoveze politicile, ajung chiar să invoce interese economice, cum ar fi comerțul sau locurile de muncă. Dar ei consideră apelurile la valorile umane ca minore, nesigure și periculoase, deoarece s-ar putea să ceară mai multă acțiune decât se convenise inițial.

Doar concentrându-se asupra abuzului împotriva oamenilor – și mai ales a copiilor – americanii reu-

șesc să se ridice deasupra prejudecăților fundamental izolaționiste pe care le au. În vremuri de prosperitate economică, ei sunt preocupați mai puțin de diplomație, alianțe sau apeluri la interese economice proprii.

Datorită chestiunilor legate de caracter sau de scandal, ajunse la ordinea zilei în politica actuală, americanii cunosc cel mai bine caracterul și personalitatea liderilor lor după modul în care se comportă în camera de război, nu după ceea ce se întâmplă în dormitor. Testele de politică externă – de rezistență, compasiune, curaj și ingeniozitate – sunt modalități reale de evaluare a caracterului unui președinte.

Pentru președinția lui Truman, momentele definitorii care au arătat ce fel de om era au fost Doctrina Truman de salvare a Greciei și Turciei, Planul Marshall de salvare a Europei și decizia de a acționa în fața agresiunii din Coreea.

În ceea ce îl privește pe Eisenhower, putem vorbi de hotărârea lui de a aștepta și de a nu se manifesta în fața insultelor lui Hrușciov din timpul întâlnirii la vârf de la Paris din 1960. Pentru Kennedy a fost criza rachetelor din Cuba, iar pentru Johnson escaladarea războiului din Vietnam. Nixon a avut prezența de spirit să deschidă relațiile cu China. În cazul lui Carter, acordurile de la Camp David sunt aspectul pozitiv, iar criza ostaticilor din Iran aspectul negativ. Reagan a rămas în memorie prin bombardarea Libiei și deschiderea față de Gorbaciov, dar și pentru scandalul Iran-Contras, care i-a întunecat imaginea. Cât despre

politica externă a lui Bush, definitoriu a rămas războiul din Golf.

În maniera comună de a gândi, impactul politicii externe ar putea fi marginalizat, dar istoria dovedește că pe această scenă, mai mult decât pe oricare alta, se fac sau se desfac președinții.

PARTEA A III-A

A fi ales

Este clar că noua eră politică americană schimbă modul în care trebuie să acționeze candidații când vor să obțină funcții prin alegeri. Creșterea rafinamentului votanților a transformat în așa măsură peisajul electoral, încât astăzi cunoștințele generale despre alegeri sunt învechite. De la primul pas, și anume înscrierea în competiția electorală, și până la sfârșit trebuie să reanalizăm ce fac candidații, cum își desfășoară campania și cum câștigă.

Ar trebui să candidez?

CÂND ESTE CEL MAI SĂNĂTOS să intri în competiția electorală? Când ar trebui un bărbat sau o femeie să candideze?

Dacă acest lucru presupune confruntarea cu deținătorul funcției, verifică calendarul. De obicei, răzvrătirile au succes în anumiți ani. Când vrei să știi dacă este bine sau nu să iei locul cuiva, cel mai important este să determini dacă vremurile sunt pregătite de schimbare.

Unii ani electorali sunt dezastruoși pentru stânga sau pentru dreapta politică. În recesiunea din 1958, în dezastrul *Goldwater* din 1964, la alegerile *Watergate* din 1974 sau la alegerile de la jumătatea mandatului din 1986, republicanii au pierdut spectaculos. Victoria covârșitoare a lui Nixon din 1972 sau cea din 1980 a lui Reagan și manifestările împotriva lui Clinton din 1994 au fost la fel de groaznice pentru democrați.

Este ciudat că alunecările unui partid sau ale celuilalt sunt rareori observate din timp. Abia ulterior sau cu puține săptămâni înainte de ziua alegerilor dimensiunile lor devin vizibile. Învățații fac întotdeau-

na previziuni în limite rezonabile, văzând numai pierderi sau câștiguri moderate. În acest fel, ei evită să se facă de râs dacă greșesc. Însă fiecare potențial contracandidat are nevoie de propria sa evaluare a vremurilor. În istoria recentă, una din trei alegeri este marcată de o schimbare radicală de putere. Întrebarea cea mai importantă pentru fiecare candidat potențial este: „Anul acesta îmi este prielnic?"

În timpuri de recesiune economică sau tulburate de scandal, răzvrătiții au vânt la pupa. Dar și plictiseala publicului poate spori șansele unui candidat. Când ciclurile politice s-au împlinit, actorii bătrâni trebuie adesea să părăsească scena – de bună voie sau învinși. Majoritatea republicană din Senat s-a prăbușit la alegerile pentru Congres din 1986, la doi ani după ce Ronald Reagan a fost reales cu o majoritate covârșitoare. Evenimentele care au constituit scandalul Iran-Contras încă nu fuseseră făcute publice. Economia mergea bine. Sondajele arătau că lumea era foarte mulțumită de prestația lui Reagan. Cu toate acestea, oamenii președintelui au fost secerați de democrații răzvrătiți. Publicul a înțeles atunci că venise vremea schimbării persoanelor. Alegătorii și-au dat seama că, în Senat, soldații revoluției lui Reagan își făcuseră datoria și nu mai aveau cu ce să contribuie. Venise vremea ca ei să plece.

Pentru ca rivalii să câștige, alegătorii trebuie prinși în momentul în care au chef de schimbare – din frustrare sau din plictiseală. Cu toate acestea, candi-

dații în funcție slabi pot fi învinși chiar și în ani relativ stabili, iar cei îndrăzneți pot supraviețui chiar valurilor celor mai acute de frustrare publică. Sondajele destinate măsurării vulnerabilității unui candidat în funcție nu prind de obicei punctul-cheie. Cei care le elaborează și clienții lor se concentrează prea adesea pe popularitate sau pe evaluarea performanțelor unui candidat în funcție când decid dacă poate fi învins. Este ca și cum ai afla dacă un copac poate fi retezat măsurându-i înălțimea.

Problema nu este dacă respectivul este popular, ci dacă lumea știe cu adevărat totul despre el. Un senator, care are reputație de moderat la el în stat, dar ale cărui voturi din Senat au mers prea mult către stânga sau către dreapta, poate fi foarte vulnerabil, în ciuda ratingului de aprobare de 70%. Pe de altă parte, senatorul Jesse Helms (republican, Carolina de Nord) este adeseori cotat negativ în evaluări, dar câștigă constant deoarece alegătorii știu cine este și îl vor, cu toate bunele și relele lui.

Adeseori, senatorii obțin punctaje mai mari în ratingul public decât guvernatorii sau primarii, dar sunt expuși la mai multe riscuri de a fi învinși. Până când un președinte, un guvernator sau un primar candidează pentru realegere, votanții ajung să știe totul despre ei. Informațiile necontenite din massmedia legate de șefii din executiv arată toate defectele candidatului în funcție cu mult înainte de ziua alegerilor. Acest lucru îi lasă suficient timp celui vizat

să repare răul făcut sau să-l anuleze prin realizări pozitive. În ziua alegerilor, electoratul este surd la invectivele la adresa candidatului deoarece cunoaște deja placa. Astfel, Reagan sau Clinton parcă sunt înveliți în teflon – acuzațiile nu se lipesc de ei – deoarece alegătorii îi cunosc atât de bine, încât orice nouă informație negativă sau pozitivă are un impact limitat.

Pe de altă parte, lumea nu prea citește în fiecare zi despre ce face un senator al SUA. Când este atacat de un rival, de cele mai multe ori povestea este nouă pentru alegător. Ne cunoaștem senatorii numai o dată la șase ani, atunci când candidează, în timp ce executivul apare în ziare în fiecare zi. Loviturile zilnice primite în mass-media de președinți, primari și guvernatori pot să le scadă cota din sondaje, dar în același timp le oferă un soi de imunitate la atacuri de care oficialitățile din legislativ nu se bucură.

Cu congresmenii lucrurile stau altfel. Ei nu pierd aproape niciodată. Sunt protejați de xenofobia (teama de străini) publicului american. Zi de zi, suntem confruntați cu ideea sinistră că guvernul poate distruge pe oricare dintre noi. Pericolul pe care l-ar putea constitui verificarea atentă a declarației de impozit, posibilitatea unei vizite neașteptate a unui funcționar de stat sau dependența noastră de cecurile Trezoreriei ne dă tuturor un sentiment de vulnerabilitate personală. Încercăm să nu ne gândim la aceste lucruri prea mult, dar, ori de câte ori o facem, ne îngrozim. Putem fi ruinați de un auditor de impozit

prea zelos sau de un procuror public ori chiar de un funcționar neatent care ne înscrie ceva greșit în dosar.

Față de un guvern care ne este străin, vedem în congresman un intermediar prietenos. Figura lui cunoscută ne potolește panica resimțită față de instituțiile reci cu care ne confruntăm. Campaniile stridente împotriva respectivului congresman au de obicei efecte contrare, deoarece aruncă gheață asupra relației calde pe care o simțim față de reprezentantul nostru local. Senatorii sunt prea îndepărtați ca să beneficieze de această apropiere, dar congresmenii care candidează la fiecare doi ani ne sunt într-adevăr foarte apropiați.

Congresmanul Mark Andrews a reprezentat statul Dakota de Nord în anii '60 și '70 ca unic congresman din partea respectivului stat. Ales în întregul stat la fiecare doi ani, a ajuns să fie cunoscut de alegătorii din Dakota de Nord, lucru care l-a făcut invulnerabil la atacuri puternice. În 1980 a fost ales senator al SUA. A trecut dintr-o poziție de stat la alta. Dar trebuia să candideze la fiecare șase ani în loc de doi. În 1986 părea să fi slăbit politic și s-au făcut sondaje pentru a se afla de ce. Întrebarea-cheie era dacă ar fi fost mai bun pe post de senator sau de congresman. A pierdut competiția cu sine însuși. Cu 1 la 3, alegătorii au fost de părere că fusese mai bun în vechiul post. Ca senator l-au considerat depășit, distant și arogant. Își pierduse familiaritatea cotidiană care îi menține în funcție pe membrii Congresului. Se înstrăinase. Se instalase

xenofobia. A fost învins în competiția pentru realegere.

Singura modalitate reală de a învinge un congresman este apropiindu-te de oameni mai mult decât el. Asemenea Annei din *The King and I,* răzvrătitul trebuie să coboare mai jos decât cel în funcție. Legislatorii de stat cu districte mai mici și mai apropiați de alegători decât congresmenii, care trebuie să rămână la Washington, devin adesea adversari redutabili deoarece compensează xenofobia care îl menține pe congresman în funcție. Cei care concurează pe motive ideologice pentru Congres de obicei pierd. Dacă există relații apropiate între membrii Congresului și circumscripțiile lor, cum să te superi între prieteni pe motive politice?

În ciuda succesului lui Gingrich în extinderea la scară națională a alegerilor pentru Congres din 1994, luptând cu o platformă la nivelul întregii țări împotriva lui Clinton și a planului său privind sistemul de sănătate, sistemul american nu este unul parlamentar, ci unul bazat pe separarea legislativului de executiv. Răzvrătitul poate spera să reușească doar imitând apropierea congresmanului de alegători.

O bună metodă de a-l învinge pe congresman în alegeri este să le pierzi pe cele precedente. Eșecul într-un district pentru Camera Reprezentanților este un proces de creștere în care candidații devin treptat mai familiari și sunt acceptați de electoratul xenofob. Newt Gingrich a candidat și a pierdut în câteva rân-

duri înainte să-și asigure alegerea pentru Camera Reprezentanților. Deși pierderea unei competiții la nivel național duce de obicei la distrugerea capacității unui politician de a mai candida, pierderea unei curse pentru Camera Reprezentanților nu este altceva decât cotizarea la victoria finală.

Când ești în căutarea unui apartament cu chiria controlată de guvern în New York City, este mai bine să consulți anunțurile mortuare decât pe cele imobiliare. Același lucru este valabil când cauți un post de unde să pornești o carieră politică. Cursele împotriva titularilor sunt metode riscante de a intra în politică, potrivite mai curând celor bolnavi de nerăbdare. Dimpotrivă, posturile libere par să atragă amatorii și diletanții. În unele state, limitele de mandat impuse de alegători grăbesc plecarea celor care le ocupă. În alte locuri, nivelul înnăscut de frustrare aferent unei cariere politice își cere drepturile și creează posturi vacante. Dacă un aspirant politic așteaptă suficient de mult, probabil că va găsi neocupat fotoliul cu spătar înalt și tapițat cu piele și va concura pentru un post liber.

Dacă regula generală de luptă împotriva titularilor este „Nu te lansa dacă nu ești obligat", axioma privind locurile libere este „Încearcă dacă ai intenții cât de cât serioase în politică". Pentru ambițioși, tot ce și-ar putea dori mai bun este un post vacant undeva sus.

Ca să câștige alegerile, candidatului trebuie să-i fie cunoscut numele, să aibă acces la bani, o idee sau o temă pe care să-și bazeze candidatura sau o organi-

zație cu mână de lucru din belșug. Dacă nu dispui de nici unul dintre aceste atribute, ar fi bine să-ți dezvolți măcar unul.

Renumele poți să ți-l faci muncind din greu și luând contact direct cu oamenii dintr-un district de dimensiuni reduse. După aceea, lărgind și exploatând fără milă cercul familial și apoi cel social lărgit, un candidat poate obține accesul la finanțare. El poate începe organizarea unei campanii dacă se identifică cu o cauză sau cu un grup local de activiști. Oricine poate găsi o temă importantă.

Însă locurile vacante apar în politică pe neașteptate. Puțini sunt cei care pot să-și facă un nume, să aibă rapid acces la bani sau să dispună de o organizație de susținători în doar câteva săptămâni sau luni. Aceste lucruri necesită timp. Este nevoie de timp și ca să te identifici cu o temă care să-ți propulseze candidatura. Alegătorii nu au încredere în convertiri peste noapte.

De aceea, ambițioșii trebuie să se pregătească să candideze cu mult înainte ca locul să devină vacant. Gingrich a câștigat majoritatea din Camera Reprezentanților după ani de lucru îndârjit cu GOPAC, ramura de acțiune politică a republicanilor, cultivând candidații și ajutându-i să se pregătească pentru momentul adevărului când candidează realmente. Newt a înțeles bine că este nevoie de ani de pregătire pentru a pune bazele succesului brusc în politica electorală.

Echivalentul mirean al expresiei „trăiește fiecare zi de parcă ar fi ultima" este ca în fiecare an să

acționezi ca și cum este anul în care apare un post vacant. Viitorii candidați trebuie să muncească zi de zi ca să-și extindă baza susținerii financiare, să-și mărească renumele, să întărească organizațiile politice și să se identifice tot mai mult cu temele importante, chiar dacă nu există încă perspectiva unui post.

În studiul său curajos asupra politicienilor americani, *The United States of Ambition*, Alan Ehrenfield analizează modul în care candidații își construiesc elementele de susținere de care vor avea nevoie pentru lansarea candidaturii la posturile alese. Mulțimea de căi pe care o apucă începătorii până în ziua când își anunță prima dată candidatura este de-a dreptul năucitoare.

Cea mai obișnuită este integrarea în echipa unui ales local. Un tânăr care este plătit să rezolve problemele din circumscripția respectivă sau să lucreze cu grupuri locale pentru rezolvarea problemelor comunității are un mare avantaj la anunțarea la alegeri a unui post vacant. Dar căile spre politică pot fi succesul în afaceri, o platformă în mass-media, o carieră militară sau un birou de avocatură cu foarte mulți clienți. Căile pot duce chiar la o tabără de prizonieri de război din Vietnamul de Nord sau la o călătorie în lună.

Elementul-cheie al reușitei este evaluarea fiecărei activități în vederea exploatării ei pentru renume, finanțarea unei campanii, accesul la o organizație sau identificarea cu o temă. Hingherul local poate să-și formeze baza de susținere electorală dacă stă cu

ochii pe aceste obiective la fel de atent ca atunci când pândește câinele de pripas de pe maidanele cartierului.

În alegerile pentru un post vacant cei buni la toate nu prea reușesc. Un candidat trebuie să exceleze măcar într-un domeniu. Nu este suficient să aibă ceva bani, să fie cât de cât cunoscut, să dispună de o organizație modestă și de o temă călduță. Candidatura inițială trebuie să se bazeze pe cel puțin unul dintre aceste elemente, bine definit.

Candidatul cu acces la fonduri, la organizație sau care are deja un renume este realmente norocos. La niveluri mai înalte de politică electorală, de la Congres în sus, rolul-cheie este jucat de teme. Dacă un candidat nu poate să definească clar pentru ce anume candidează, nu va reuși să proiecteze coerența de care are nevoie pentru a câștiga. Oricine are o idee clară despre temă poate atrage bani, renume și organizație. Găsirea temei este cheia problemei.

Alegerea temelor proprii

TEMELE SUNT VOCABULARUL politicii. Alegătorii scepticii nu acceptă descrierile autolaudative ale calităților și virtuților unui candidat din clipurile plătite. Ei nu își vor permite nici să tragă concluzii doar privind figurile cinstite și hotărâte ale candidaților care li se perindă în fața ochilor. Alegătorii s-au ars prea des până acum ca să nu sufle și în iaurt.

Prin urmare, candidații politici trebuie să utilizeze vocabularul temelor pentru a le spune alegătorilor cine sunt. Calitățile pe care alegătorii refuză să le deducă din imagini vor fi învățate de bună voie din luările de poziție pe anumite teme. O poziție fermă împotriva primei de asigurare pentru mașină va reflecta înțelegerea problemelor familiei obișnuite mai mult decât imaginea unei familii în jurul mesei din bucătărie. Susținerea sentințelor obligatorii pentru actele de violență va reflecta mult mai bine poziția fermă a candidatului decât imaginea unui candidat musculos cu chip fioros care trântește cu zgomot ușa unei celule de penitenciar. Până la urmă, nu proble-

ma în sine este importantă, ci susținerea din partea candidatului a unei anumite cauze, care îi reflectă valorile și filozofia. Temele sunt o formă de limbaj simbolic, o ocazie de de a vorbi despre caracterul și calitățile unui candidat.

Dar temele au timpul de înjumătățire foarte scurt. După câțiva ani, le scade puterea politică și își pierd din eficiență. Avortul, autobuzele pentru școală, limitele mandatului, rugăciunea în școală, pedeapsa capitală, imigrația etc. au fost atâta timp caii de bătaie ai dialogului polarizat încât tind să-și piardă impactul. Alegătorii care sunt profund preocupați de aceste chestiuni încă le consideră relevante, dar ceilalți nu le mai acordă atenție. După ce o chestiune s-a demonetizat, scade și valoarea ei ca formă a discursului simbolic. Alegătorii încep să considere pledoaria în favoarea acelei poziții un mijloc de manipulare electorală, nu un semn al unei convingeri profunde. Când un candidat susține pedeapsa capitală, el obține puncte doar pentru discernământ politic, nu pentru curaj sau fermitate.

În 1996, avantajul lui Clinton a scăzut foarte mult în săptămâna de dinaintea alegerilor deoarece folosise prea mult problema *Medicare*. Privind înapoi cu tristețe, Clinton își amintește: „Într-adevăr, ne-am concentrat prea mult pe *Medicare*. Ar fi trebuit să vorbim despre *Head Start* sau despre serviciul de îngrijire la domiciliu ori despre problemele de mediu." Până în ziua alegerilor, tema *Medicare* își pierduse din impact.

La un moment dat, alegătorii au citit în revista *Time* că, dacă o temă este folosită mult de politicienii ambițioși, își pierde forța. De exemplu, propaganda în favoarea limitării mandatelor sugerează lucruri bune despre candidatul care o susținea. Electoratul considera promovarea acestei idei ca reflectare a independenței candidatului care le împărtășea neîncrederea în politicieni. După câțiva ani totuși această problemă a încetat să-i mai impresioneze pe alegători și a fost considerată un simplu mijloc de câștigare a popularității.

Ca să dea rezultate, o temă trebuie să fie reală. Este necesar să abordeze preocupările profunde ale electoratului și să constituie o soluție reală în mintea alegătorilor. Nu mai dau rezultate acțiuni simbolice prostești de genul incendierii drapelului sau al pronunțării unui jurământ de credință în școli. Electoratul s-a maturizat.

O temă trebuie să fie controversată pentru a forma baza de selecționare a unui candidat. Susținerea alfabetizării sau a cercetării pentru găsirea remediului la cancer sunt probleme mult prea generale ca să iasă în evidență. Alegătorii au nevoie să simtă că luarea de poziție în legătură cu o temă cere curaj și trebuie să știe că reușește într-adevăr să-i întărâte pe unii dacă este suficient de convingătoare încât să le atragă voturile. Susținerea mamelor și a plăcintei cu mere se întâlnește cu aprobarea femeii; dar nici măcar cel mai naiv dintre alegători nu poate să creadă că aceste poziții spun ceva despre candidatul care le adoptă, cu excepția faptului că îl arată cât este de banal.

Nici o temă nu este prea subtilă, prea complexă, prea specifică sau prea absconsă pentru alegătorul american. Canalele de televiziune C-SPAN, CNN, Fox News Channel, CNBC, MSNBC și CFN precum și emisiunile de știri *60 Minutes*, *20/20* și *Prime Time Live*, toate posturile de radio de actualități și de comentarii, săptămânalele naționale de știri și nenumărate ziare de opinie ne bombardează permanent cu informații. Alegătorii americani sunt suficient de bine informați încât să tolereze complexitatea surprinzătoare a dialogului public.

La începutul dezbaterii bugetului din 1995-1996, mulți dintre membrii echipei de la Casa Albă făceau eforturi disperate să explice diferența dintre programul lui Clinton de 124 miliarde USD de „economii" din programul *Medicare* și cel de 270 miliarde USD de „reduceri" al lui Gingrich. „De îndată ce va fi publicată alternativa noastră de buget echilibrat", avertiza George Stephanopoulos la acea vreme, „Gingrich va reveni și va spune: «Vedeți, și voi vreți reducerea programului *Medicare*.»"

Dar, în ciuda acestor false interpretări, Clinton a reușit să explice că dorea să economisească bani pentru *Medicare* reducând onorariile doctorilor și taxele pentru spitale, în timp ce republicanii voiau să restrângă primele de asigurare destinate vârstnicilor. Alegătorii nu au scăpat din vedere diferența; dimpotrivă, ea a devenit factorul care a înclinat balanța alegerilor.

Nu există de fapt idee care să nu poată fi exprimată bine și în mod articulat în 30 de secunde

alegătorilor din ziua de azi. Nivelurile tot mai înalte de educație și de informare fac tot mai posibilă împărtășirea unor gânduri relativ subtile sau complexe într-un minimum de timp. Cei cărora li se pare imposibil acest lucru sunt chiar ei de vină, nu electoratul. Un consultant politic de vază a spus la un moment dat că îi vin în minte „multe lucruri care pot fi spuse în 30 de secunde: «te iubesc», «te omor», «vrei să-mi fii soție?»." Problema, a spus el, este că „politicienii nu prea au nimic de spus".

Așa cum au apus vremurile „guvernului atotputernic", a trecut și timpul unei teme importante. Orice nouă idee grandioasă va fi sfâșiată de grupurile de interese speciale. Asemeni navelor de luptă de altădată, programele construite astfel sunt ținte prea ispititoare, prea ușor de distrus dintr-o singură lovitură, încât să reziste. Sistemele de impozitare cu cotă unică, colosul din serviciile de sănătate propus de Hillary, revizuirea totală a legislației din domeniul mediului înconjurător, prevăzută în Contractul cu America, sunt toate balauri ai trecutului. În acest moment alegătorii încă nu sunt suficient de deziluzionați de situația actuală încât să adopte o alternativă radicală. Prin schimbări de creștere succesive, pas cu pas, omul de stat de azi poate să-și impună o viziune curajoasă.

Tema potrivită poate fi aleasă cel mai bine prin sondaje. Impactul unei teme poate fi evaluat punând o anumită întrebare și măsurând intensitatea reacției. Apoi, întrebarea va fi continuată cu argumente, mai

întâi de o parte, apoi de alta, pentru a verifica dacă tema respectivă poate supraviețui unei dezbateri. În final, tema va fi prezentată în contextul situației politice proprii pentru a-i evalua forța.

Pentru a testa impactul unei teme trebuie ca fiecare propunere să fie prezentată într-un anumit fel. Tema trebuie:

- să reprezinte o preocupare fundamentală;
- să fie amplu susținută, dar și să atragă o opoziție puternică;
- să fie opinia unei majorități în creștere sau cel puțin staționare, care să nu scadă în urma argumentării pro și contra;
- să influențeze în mod semnificativ opțiunea votantului în respectivele alegeri.

Politicienii trebuie să învețe diferența dintre „preocupări" și „teme", alegând o temă de campanie pozitivă și de substanță. Candidatul trebuie să facă mai mult decât să articuleze o preocupare ca să-și individualizeze platforma. El este obligat să se concentreze asupra unei teme specifice ca să vină în întâmpinarea peocupării. Când alegătorii vorbesc despre îngrijorarea lor în legătură cu „educația", politicienii trebuie să abordeze teme precum alegerea școlilor sau standardele educaționale naționale pentru a-și individualiza candidaturile. Când alegătorii își menționează îngrijorarea în legătură cu infracționalitatea, politi-

cienii trebuie să răspundă cu un program – o temă specifică – precum controlul armelor de foc.

După ce v-ați găsit tema, nu renunțați la ea niciodată. Insistați și prezentați-o cât mai des prin clipuri publicitare și știri, astfel încât alegătorii să o țină bine minte. Alegerile devin adeseori competiții între diferite teme, fiecare la fel de bine pregătită și documentată. Câștigătorul va fi candidatul care a ales cea mai bună temă și care îi rămâne cel mai fidel, explicitând-o cât mai clar.

Cum am spus anterior, populismul pare, pentru moment, desuet în politica americană. În general, temele populiste se concentrează pe nemulțumiri economice sau sociale. Populismul economic este limitat datorită optimismului funciar al americanilor, care cred de obicei cu strășnicie că vor avansa. Populismul social are de obicei o bază șubredă deoarece rasismul și prejudecățile religioase nu sunt răspândite. Deși există mulți albi supărați, sunt și mai mulți cei care urmăresc la televizor Bill Cosby, care îl încurajează pe Michael Jordan și sunt gata să-l voteze pe Colin Powell pentru funcția de președinte. Nu există nici rezervorul de nemulțumire care să dea apă la moara populismului economic și nici prejudecățile care să hrănească populismul social. De obicei, americanii nu sunt chiar atât de supărați. De fapt, numai succesele lui Nixon, cu ajutorul majorității tăcute, din 1968 și 1972 și victoria antiguvernamentală a lui Reagan din 1980 au fost motivate de populism social. Se poate spune că popu-

lismul economic a jucat un rol important în victoria din 1948 a lui Truman și în aceea din 1992 a lui Clinton. Dar competițiile pentru președinție din 1952, 1956, 1960, 1964, 1976, 1984, 1988 și 1996 nu au fost umbrite de populism.

Problema cu populiștii este că aceștia cred că toți sunt de acord cu ei și le împărtășesc animozitatea față de elite. Dar lucrurile nu stau așa. Populiștii sociali din campania lui Dole și-au concentrat supărarea asupra culturii permisive a generației exploziei demografice. Ei au exploatat sustragerea de la recrutare a lui Clinton, experimentarea drogurilor și promiscuitatea sexuală, dar au fost foarte surprinși că doar bărbații albi de peste 65 de ani s-au raliat cu adevărat cauzei lor. Înmărmuriți, au început să repete respectivele învinuiri cu voce tot mai tare și au așteptat să li se alăture în revoltă rânduri-rânduri de reacționari. Dar aceștia nu au apărut niciodată.

Populiștii economici ai flancului stâng al lui Clinton, James Carville, Robert Reich și directorul de sondaje Stanley Greenberg, nu au reușit niciodată să înțeleagă de ce nu toți americanii nu se simt la fel de jigniți de inegalitatea veniturilor, de disponibilizări și de reducerea corporațiilor. Degeaba au stat pe barricade asemenea înaintașilor lor descriși în *Mizerabilii* lui Victor Hugo, mulțimile nu au mai apărut deloc.

Nu te lăsa cunoscut prea repede

POLITICIANUL DEBUTANT se întreabă întotdeauna: „Cum să devin cunoscut?" Dar aceasta nu este întrebarea potrivită. În mediul saturat de informații de astăzi, problema mare nu este renumele. Provocarea reală este să devii cunoscut și popular în același timp. După cum spune și prietenul meu Hank Sheinkopf, consultant democrat, „și Hitler era cunoscut de toată lumea".

Pentru politicianul necunoscut a deveni cunoscut este un proces posibil plin de pericole. Politicienii care se concentrează asupra renumelui fără să se preocupe să le prezinte oamenilor calitățile și ideile lor își pun singuri cruce carierei.

După ce candidatul democrat la președinție Gary Hart l-a răsturnat pe favoritul Walter Mondale la alegerile primare din 1984 de la New Hampshire, a devenit brusc faimos. Toate coperțile de reviste și știrile de seară de la televiziune prezentau neașteptata lui apariție pe scenă. Dar strategii lui Mondale, Bob Bekel și Roy Spence, au simțit că Hart era vulnerabil. Alegătorii au aflat că un bărbat pe nume Hart susținea

„idei noi", dar nu știau nimic altceva. Bekel și Spence au umplut golul de informație amintind de o reclamă la hamburger și întrebând care sunt ideile noi ale senatorului: „Dar unde este carnea?" Spence a produs un clip publicitar în care se arăta un telefon roșu pe biroul președintelui și a întrebat alegătorii în cine au mai multă încredere să ia hotărâri în timp de război sau de pace: în Hart, pe care abia dacă îl știau, sau în Mondale, care avea la activ deja patru ani ca vicepreședinte al SUA? Dacă ar fi devenit cunoscut treptat și ar fi avut mai multă grijă să se identifice cu propuneri concrete, Hart ar fi reușit să supraviețuiască la acest atac.

Învățând din greșelile lui Hart, Clinton a devenit cunoscut la nivel național în câteva luni, chiar înainte de alegerile primare din New Hampshire. El a avut grijă ca alegătorii să-i cunoască pozițiile, inclusiv promisiunea de „a pune capăt sistemului de ajutor social așa cum îl cunoaștem acum", și faptul că era un „nou democrat", în același timp cu prezentarea numelui. Când au început atacurile – legate de sex și serviciul militar – votanții dispuneau deja de informații pozitive în legătură cu guvernatorul de Arkansas, astfel încât puteau să contracareze mesajele negative auzite. Spre deosebire de Hart, Clinton a supraviețuit atacului.

Panourile, autocolantele pentru mașini, insignele sau orice altă metodă de propagandă care promovează numele unui candidat sunt periculoase în lipsa mesajului acestuia. Cunoașterea numelui deschide un fișier în hardul mental al votantului. Politi-

cianul trebuie să aibă grijă să umple rapid respectivul fișier cu informații clare și pozitive. Ar putea chiar să încetinească procesul de răspândire a renumelui astfel încât recunoașterea de fond să poată ține pasul.

Nu este suficient ca un candidat să sublinieze că este plin de compasiune sau că este integru în timp ce luptă pentru a deveni cunoscut. Aceste generalități nu oferă suficientă imunitate după ce avalanșa de mesaje negative pornește. Doar realizările sau luările de poziție ating acest obiectiv. Cheia reușitei este formularea exactă.

Când un contracandidat lansează un mesaj propagandistic negativ care îl atacă pe candidat pentru creșterea impozitelor, alegătorii vor uita întreaga ta campanie pozitivă de până atunci, în care te prezentai și încercai să transmiți o stare de bine. Un astfel de clip pozitiv lansat cu câteva săptămâni în urmă nu vaccinează împotriva atacului privind impozitele. Însă, dacă un candidat s-a identificat clar cu o anumită temă, cum ar fi opoziția față de creșterea prețului pentru utilitățile publice, alegătorii își vor aminti de poziția aceasta când vor auzi un mesaj negativ îndreptat împotriva lui. „Păcat că a votat pentru impozite mai mari", ar putea spune ei, după ce au cântărit și partea bună, și partea proastă a lucrurilor, „dar la urma urmei se pricepe la tarifele societăților de utilități".

Cum să fii observat într-o încăpere aglomerată

CÂND UN POST ales devine vacant, șirul candidaților care râvnesc la el este lung ca o zi de ajun. Asemenea celor care merg prima dată la bal, candidații încearcă să se remarce atrăgând atenția asupra lor.

În competițiile recente pentru funcția de președinte, toți candidații au încercat să avanseze o „propunere unică de prezentare". În tabăra republicană din 1996, Dole s-a prezentat drept om de caracter, Phil Gramm drept conservator adevărat, Pat Buchanan drept conservator adevărat, Lamar Alexander ca omul din afară.

Fiecare și-a ales tema în așa fel încât să se situeze în opoziție cu contracandidatul său. Dole a ales caracterul pentru a sublinia scandalurile lui Clinton; Gramm și Buchanan au vrut să-și opună conservatorismul doctrinar inconsecvenței ideologice a lui Dole; Alexander a încercat să sancționeze pozițiile lui Dole și Gramm de membri ai cercului de putere de la Washington. Dar Steve Forbes a evitat comparațiile negative și a folosit o idee pozitivă, și anume cea a

cotei unice de impozitare, pentru a se distinge. În alegerile primare din Iowa și New Hampshire a obținut scoruri bune, deoarece alegătorii i-au apreciat propunerea.

Mesajul lui Forbes a avut succes întrucât a fost mai ușor de crezut decât mesajele oponenților lui. Dacă Steve Forbes zice că este pentru cota unică, nu ai nici un motiv să nu-l crezi. Dar, dacă Dole pretinde că moralitatea lui este impecabilă sau dacă Alexander afirmă că vine din afara cercului puterii, iar Gramm și Buchanan că sunt de nezdruncinat din punct de vedere ideologic, cum putem să știm dacă spun adevărul? Utilizând adjective sau calități în loc să se prezinte printr-o temă, cum a făcut Forbes, acei candidați și-au creat singuri handicapuri de la începutul competiției.

Mesajul lui Forbes a fost bun și pentru că nu apela la antipatia alegătorului față de altcineva. Ca să aprecieze mesajul lui Dole despre caracter, ar fi trebuit ca alegătorii să nu-l placă pe Clinton. Doar dacă ar fi fost dezamăgiți de permanentele schimbări de poziție ale lui Dole, atacurile lui Gramm sau Buchanan ar fi avut succes. Dar nu a existat nici un preț dinainte stabilit pentru ca un alegător să accepte mesajul lui Forbes.

În final, Forbes a dat greș deoarece nu și-a ales bine tema – cota unică de impozitare, o chestiune cuprinzătoare. Popularitatea sa limitată a pus capăt campaniei. A avut însă dreptate când s-a arătat ca susținător al unei teme și când s-a prezentat alegătorilor

asociindu-se unei teme și nu unui adjectiv sau unei calități.

Unii candidați își imaginează că, dacă cheltuiesc suficient de mulți bani, pot să-i convingă pe alegători să creadă lucruri bune despre ei. Dar aceasta se întâmplă rareori. Dacă un mesaj propagandistic nu este legat direct de viața fiecărui alegător, puțini își vor bate capul cu el, indiferent de câte ori ar fi difuzat. Dar este bine venit și chiar dorit mesajul care transmite tema potrivită referitoare la nevoile și preocupările votantului. Candidatul care are o temă bună poate domina o competiție aglomerată chiar dacă este depășit la capitolul cheltuieli cu 3 la 1 sau cu 4 la 1.

Propunerile noi atrag rapid atenția și găsesc ecou profund în electorat. Accentul pus de candidatul Clinton pe nevoia de pregătire pentru a concura în economia mondială și pe importanța reformei în asistența socială l-a avantajat. La fel s-a întâmplat cu Eugene McCarthy, care s-a opus la războiul din Vietnam, cu Reagan, care a susținut reducerea taxelor, și cu Carter, ce a promis refacerea integrității guvernului. Aceste luări de poziție tematice afirmative i-au propulsat pe candidați și i-au desprins cu succes de grupul de la începutul competiției.

Într-un domeniu plin de lume, candidatul trebuie să caute teme care să genereze un sprijin larg și în același timp intens. Tema respectivă trebuie să aibă un ecou atât de mare în mintea alegătorilor încât să o considere cea mai importantă pentru viața lor.

Când este confruntat cu opoziția unor grupuri axate pe o singură problemă, un candidat poate adesea să câștige folosind idei noi care să le contracareze pe cele bine înrădăcinate din punct de vedere ideologic, dar care au fost repetate de atâtea ori încât și-au pierdut impactul. Ideile noi pot învinge pozițiile vechi și bine stabilite dacă sunt suficient de bune. Candidatul care propune o idee bună poate chiar să-i ademenească până și pe cei care îl susțin pe rivalul său, care promovează în mod strident o singură temă.

În 1976, apelul lui Jimmy Carter la restaurarea integrității guvernului și la „a-i oferi Americii un guvern la fel de bun ca poporul ei" i-a câștigat de partea sa pe susținătorii lui George Wallace. În 1988, apelul lui George Bush la continuarea agendei lui Reagan a redus sprijinul conferit lui Pat Robertson de asociațiile creștine militante, astfel încât el a obținut nominalizarea. Propunerile lui Bill Clinton privind reforma asistenței sociale și a educației au câștigat sprijin în detrimentul apelului populist la reformă lansat de Jerry Brown.

Trebuie numai să găsești tema potrivită.

Cum să conduci un dialog

ALEGERILE SUNT DEZBATERI între candidați pe anumite teme. Dinamica argumentației este cea care hotărăște cel mai adesea câștigătorul, nu banii cheltuiți de fiecare parte. Conducerea dialogului într-o campanie politică este sarcina cea mai importantă. În politica zilelor noastre, clipurile publicitare plătite difuzate la televiziune sunt mijlocul cel mai eficient de câștigare a dezbaterii unor teme într-o competiție politică.

Cum să faci ca tema ta să-și atingă ținta

După ce ai ales tema pe care să-ți bazezi campania, nu o mai lăsa să-ți scape. Lanseaz-o în competiție, făcând din ea piesa centrală a clipurilor publicitare.

Nu-ți începe campania cu un clip biografic care să te prezinte alegătorilor. Oamenilor nu le pasă cine ești. Vei avea suficient timp să te prezinți. Începe prin a-ți susține tema, care îi obligă pe alegători să fie atenți deoarece este o problemă care îi privește pe ei (impozite ridicate), nu pe tine (faptul că numele nu îți

este suficient cunoscut). Alegătorii sunt mai puțin interesați de cine va candida anul viitor. Dar sunt preocupați mult de cum le vor fi rezolvate problemele cele mai presante, așa că vor urmări cu atenție clipurile tematice, dar nu și biografiile.

Electoratul rafinat de astăzi stabilește standarde înalte pentru ceea ce îl impresionează într-un clip publicitar. Un clip bun trebuie să facă apel la două planuri: rațional și emoțional. Spotul trebuie să găsească problema-cheie și apoi să articuleze o propunere practică și fezabilă. Fiecare clip trebuie să depășească scepticismul publicului și să intre în rezervorul adânc de speranță care îi animă pe americani. Pentru a fi eficientă, publicitatea nu poate să o ia pe scurtătură și să evite faptele. Ea trebuie să se bazeze pe realitate ca să-și facă efectul. Conducătorii de sondaje trebuie să testeze argumentele din publicitate și să vadă dacă acestea rezistă la replici și la contraatacuri. Oare argumentul îi impresionează pe alegători și își menține efectul și după ce ia cuvântul și partea adversă?

Chiar dacă creează o bază factuală de acceptare, clipul trebuie să conțină și un mesaj emoțional. Imaginile bune sunt foarte eficiente dacă cuprind emoțiile alegătorilor. Expertul republican în mass-media Bob Goodman a spus: „Nu cunosc decât patru lucruri când creez un clip – iubire, speranță, ură și teamă." Hank Sheinkopf, creator media democrat, s-a adresat laturii emotive din campania lui Clinton printr-un clip care

susținea interzicerea armelor de foc, pornind de la o întâmplare adevărată cu un ofițer de poliție care a asistat la omorârea partenerului său cu o asemenea armă.

Uneori, videoclipul trebuie să spună o poveste. În clipul legat de reforma asistenței sociale a lui Clinton, consultanții Bill Knapp și Marius Penczner au făcut echipă cu Sheinkopf pentru a spune în imagini povestea unei fetițe care se uită pe fereastră, așteptându-și tatăl să se întoarcă acasă. Când acesta apare victorios pe drum, cu sufertașul de prânz în mână, fetița îi aleargă în întâmpinare. Clipul transmite mesajul – loc de muncă, nu ajutor social – atât auditiv, cât și vizual. Impactul emoțional al acestei alăturări a fost extraordinar.

Cheia reușitei este ca spectatorul să fie implicat intelectual și emoțional. Competiția pentru captarea atenției acestuia este acerbă: clipul concurează cu sandvișul cu șuncă și berea din frigiderul aflat în camera alăturată. Consultantul mass-media Stuart Stevens este de părere că a crescut enorm „gradul de alfabetizare vizuală" a alegătorilor, cu alte cuvinte capacitatea lor de a absorbi sensul mesajelor vizuale în câteva secunde. „Vă amintiți cum, în filmele vechi, apare un tip care iese din casă, ia taxiul, își ia bilet de avion la aeroport, se urcă în avion, se așază comod pe scaun, coboară din avion într-un aeroport în străinătate, ia un taxi și coboară la hotel? Ei bine, acum este suficient să vedem o scenă într-un oraș și apoi scena următoare într-un alt oraș – oamenii vor înțelege că între timp a

călătorit." Corolarul comentariului lui Stevens este că mass-media care povestește alegătorilor ceea ce și-au închipuit deja este redundantă și plictisitoare. În avantaj: sandvișul cu șuncă.

De fapt, clipul trebuie să fie puțin neclar și tensionat, astfel încât spectatorul să rămână cu privirea ațintită la ecran în timpul desfășurării lui. Într-un spot pentru Don Sundquist, care candida la postul de guvernator al statului Tennessee, pregătit tot de Penczner, candidatul propunea testarea privind consumul de droguri a celor eliberați condiționat. „Dacă utilizează droguri, înapoi cu ei la închisoare, fiindcă, dacă azi se droghează, mâine vor comite un furt." În timp ce Sundquist vorbea, imaginile propuse de Penczner își spuneau povestea lor convingătoare. Filmat în alb-negru, un actor palid și slăbănog, cu barba nerasă, în maiou, mergea pe stradă, cu o pungă de hârtie maro frumos strânsă sub braț. Se sugera clar că tocmai fusese eliberat din penitenciar și că își ducea hainele cu el. Pe lângă el, mergea o dubiță și dinăuntru ieșea o mână care îl îmbia să se apropie, de parcă ar fi spus: „Vino încoace, am niște droguri pentru tine." El se uita nervos către dubiță și ezita un moment, deoarece o mașină a poliției se apropia din spate. Fostul deținut se mai gândea o dată și se îndepărta. În nehotărârea lui vedem dilema, ispita și pericolele, dar și posibilitățile pozitive pe care le are. Testarea la droguri era răspunsul clar. Imaginile necesită concentrare. Sandvișul cu șuncă mai are de așteptat.

Creatorii media inventivi folosesc și camere de mână, care produc imagini mai tremurate, generând tensiunea necesară reținerii atenției spectatorului. Se sugerează că scena este filmată pe viu, nepremeditată și reală. Corpul candidatului apare fragmetar – mâinile, verigheta, umărul, o parte din față, toate acestea producând o anumită tensiune în spectator, care își dorește să vadă cine este cel filmat. Asemenea tehnicii clar-obscurului din picturile marilor maeștri, atenția este captată de mister.

Dar tehnicile vizuale apar și dispar o dată cu moda. De îndată ce este creat un truc video nou, spectatorii depistează manipularea și se păzesc împotriva ei. Anticorpii lor încep să se formeze la puțin timp după ce se difuzează clipul respectiv. Într-un an-doi tehnica își pierde din atracție. Gândacii au devenit imuni la insecticidul de anul acesta.

Pentru prea mulți creatori media totul se rezumă la imagine și formă. Ei s-ar putea ocupa mai puțin de propunerea propriu-zisă a candidatului. Preocupați mai mult de stil decât de substanță, ei creează mesajul din tot mai puține cuvinte, reducând argumentele de care acesta are nevoie ca să funcționeze. În cursa pentru președinție din 1984, când Gary Hart a fost acuzat că nu era suficient de clar în propunerile sale, creatorul media a recunoscut că i-a fost greu să răspundă ironiei lui Mondale – „Unde este carnea?" Se părea că responsabilul media al lui Hart nu citise cartea acestuia, care era plină de „carne". Îi păsase atât de puțin de

ideile de substanță ale lui Gary Hart, încât nu-și făcuse timp să o citească. Pentru el imaginea era totul.

Fiecare candidat trebuie să rețină că, atunci când elaborează mesaje pozitive, are de făcut față unei duble amenințări. Din afară, trebuie să vină cu un caz care să satisfacă presa și să fie atât de precis încât adversarul să nu i-l poată respinge. Din interiorul propriei campanii, trebuie însă să facă față pericolului tot atât de mare al pierderii mesajului din cauza zelului creativ al consultanților.

Lovește primul

Toate campaniile se sfârșesc în ziua alegerilor. Dar ele pot începe când vrei. Prin urmare, începe din timp, foarte din timp. De exemplu, astăzi ar fi momentul potrivit.

Majoritatea alegerilor sunt hotărâte cu mult înainte de ziua scrutinului. În șapte dintre cele treisprezece competiții postbelice prezidențiale bătălia era terminată de Ziua Muncii (1952, 1956, 1964, 1972, 1984, 1988 și 1996). În patru dintre cele rămase, cursa se încheiase doar fiindcă una dintre părți o luase cu mult înainte și fie își pierduse avantajul, fie era pe cale s-o facă (1948, 1968, 1976 și 1992). Doar în 1960 și 1980 rezultatele alegerilor au fost neclare până la sfârșit, în primul caz cu un final la fotografie, iar în celălalt cu balanța înclinată brusc către rival, Ronald Reagan. Sosirile la distanță foarte mică sunt mult mai frecvente în cursele de cai decât în politică.

De aceea, sfatul potrivit căruia ar trebui „să nu tragi până nu le vezi albul ochilor" este greșit.

În 1996, când a câștigat cursa venind din urmă, Clinton își începuse propaganda la televizor cu un an și jumătate înainte de ziua alegerilor. Prin februarie 1996, cu zece luni înainte de deschiderea urnelor, Clinton își crease deja avantajul pe care și l-a menținut până la sfârșit.

Singurul lucru care nu poate fi înlocuit în politică este timpul pierdut. Pornește din timp. Stabilește-ți de la început tema campaniei. Obligă-i pe alegători să accepte temele *tale*, chestiunile și propunerile *tale*, înainte ca partea adversă să poată să le inoculeze pe ale sale.

Într-o cursă împotriva unui candidat relativ popular aflat în funcție, nu începe cu mesaje negative pentru a-l ataca. Mesajele negative îi spun alegătorului că tu, cel care dorești funcția, ești potrivit pentru ea doar dacă nu-i place actualul deținător. Dar, dacă îi place, atunci nu va putea vota pentru tine. Cei mai mulți dintre candidații la funcții ocupate au nevoie de foarte multe voturi de la persoane cărora le place titularul, dar le place mai mult noul candidat. Acești oameni sunt câștigați cu mesaje pozitive. Propaganda negativă îi îndepărtează.

Unii candidați țin banii până la sfârșit și nu cheltuie de la început. Ei nu înțeleg ecuația fundamentală a finanțelor politice moderne: %=$. Procentajele bune din sondaje (%) înseamnă mai multe contribuții

la campanie ($). Mediatizarea din timp, care îi conferă candidatului o aură de succes probabil, stimulează contribuțiile la campanie. Majoritatea donatorilor sunt oportuniști și tuturor donatorilor le place să câștige.

Uneori, revoltații pot să le întindă curse candidaților în funcție, nefăcând mare lucru până aproape de ziua alegerilor, după care pornesc o ofensivă surpriză. În 1990, candidatul Paul Wellstone a utilizat cu succes aceste tactici pentru a-l învinge pe senatorul republican Rudy Boshwitz în Minnesota. Însă asemenea eforturi necesită de obicei un glonț de argint care să poată scoate din cursă un adversar cu o singură lovitură. Gloanțele de argint sunt greu de găsit. Așadar începe din timp.

Dezarmează-ți adversarul arătându-te de acord cu el

Nu este o regulă sfântă ca fiecare candidat să dezaprobe toate pozițiile pe care le ia adversarul sau să ponegrească toate realizările acestuia. Acordul și lauda sunt două dintre cele mai mortale arme din arsenalul unui politician. Doar când este însoțită de un punct de vedere opus o temă devine folositoare campaniei. Când ambele părți sunt de acord, ea va deveni mai puțin importantă pentru campanie, indiferent cât contează aceasta în convingerile uneia din cele două tabere opuse.

Fiecare candidat are dreptul să spună cu ce nu este de acord din programul, politicile sau realizările opozantului său. Dacă alege să critice un aspect din

programul rivalului său, acesta va deveni terenul legitim de discuție. Dar, dacă un candidat evită o temă sau îl laudă pe adversar și este de acord cu el în respectiva chestiune, tema își pierde impactul asupra alegerilor.

Când adversarul are un domeniu clar de superioritate, cel mai bine este să-l „îmbrățișezi" pe acea temă specifică, astfel încât să nu mai existe nici o diferență între pozițiile voastre.

Când a candidat împotriva primarului New Yorkului, Rudy Giuliani, Ruth Messinger s-a confruntat cu un contracandidat care avusese mare succes în reducerea drastică a ratei criminalității din metropolă. Ea ar fi trebuit să evite cu totul tema criminalității și să atragă atenția asupra punctelor slabe ale lui Giuliani: educația și crearea de locuri de muncă. Dacă ar fi apreciat realizările primarului în domeniul luptei împotriva infracționalității și ar fi afirmat că îl va menține în post pe comisarul de poliție numit de acesta, întreaga cursă s-ar fi dus pe terenul criticii aduse de ea – locurile de muncă și școlile –, nu pe terenul forte al lui Giuliani. În schimb, Messinger a fost tentată să exploateze brutalitatea crasă manifestată de poliție într-o casă din Brooklyn chiar înainte de alegeri și a criticat poliția și politicile antidelincvență ale primarului și abuzurile poliției. Această declarație i-a adus probabil câteva zile de presă bună. Dar a dus tema delincvenței în alegeri și i-a permis lui Giuliani să câștige ușor.

În 1996, în mod similar, Clinton a căzut de acord cu Gingrich și cu Dole în legătură cu obligația celor

care beneficiau de ajutor social de a munci, cu stabilirea de limite temporale pentru acest ajutor, cu echilibrarea bugetului, reducerea taxelor, reformarea reglementărilor guvernamentale, reducerea personalului federal și pedeapsa capitală. „Îmbrățișând strâns" aceste puncte-cheie, a focalizat atenția asupra zonelor de dezacord: reducerile în programele *Medicare* și *Medicaid*, programele educaționale și de mediu, concediile pe considerente familiale, controlul armelor, avortul etc.

Bătălia pentru controlul alegerilor este o luptă între teme. Fiecare tabără susține teme care reprezintă probleme publice pe care știe să le rezolve mai bine. Cheia succesului constă în modul în care fiecare le prezintă publicului astfel încât alegătorii să le considere pe ale tale mai importante decât cele ale adversarului.

De exemplu, Reagan l-a învins pe Carter în 1980 deoarece fermitatea diplomatică și militară față de criza ostaticilor era tema-cheie. Dacă s-ar fi pus un accent mai mare pe compasiune, Carter ar fi câștigat. În aceeași ordine de idei, Bush l-a învins pe Dukakis în 1988 deoarece tema care i-a diferențiat a fost infracționalitatea. Dacă punctul de sprijin ar fi fost ajutorarea săracilor, Dukakis ar fi fost ales.

Misiunea fiecărui candidat este să sporească cât mai mult șansele ca tema susținută să domine dialogul, prezentând-o în modul cel mai atrăgător și subliniind măsura în care nu este de acord cu adversarul

său. Pe de altă parte, el are sarcina de a scădea cât mai mult probabilitatea ca tema adversarului să ocupe primul plan, restrângându-și opiniile contrare din aceste domenii.

Este aproape imposibil să te aperi împotriva unui rival care insistă să te laude și să fie de acord cu tine. Este greu să-i faci vânt cuiva care vrea să te îmbrățișeze. Dar, dacă adversarul te îmbrățișează, s-a dus și tema ta principală.

Cum să respingi atacurile adversarului

În politica de astăzi, ripostele sunt decisive. De obicei, ele învinge atacurile.

Aproape toți consultanții politici republicani sau democrați încă mai cred că mesajul negativ este important. Pentru a-și valida poziția, arată cu degetul cadavrele democraților învinși în 1994 și succesele atacurilor antiliberale și antisindicaliste ale republicanilor, care au păstrat controlul asupra Congresului în 1996.

Însă alegătorii dobândesc imunitate la mesajele negative. Ei au auzit destule rele despre figurile publice pe care le simpatizează și au văzut cum mass-media ridică în slăvi virtuțile unora care, câteva luni mai târziu, sunt duși la închisoare. Scepticismul lor se contrapune în tăcere, în mintea lor, afirmațiilor care apar în programele de știri, în discursurile politice și mai ales în propaganda electorală. Candidatul trebuie să atingă mai mult decât dialogul cu adversarul său, și

anume dezbaterea tăcută dintre credință și scepticism din mintea alegătorului, de care depinde rezultatul unor alegeri.

Iată regula de aur a unei competiții politice: dovedește-ți afirmațiile. Fiecare declarație – pozitivă sau negativă – pe care o face un candidat sau care apare în clipul său electoral va fi supusă scepticismului alegătorului și criticii adversarilor. Dacă se dovedește că afirmațiile sale sunt mincinoase sau incomplete, episodul respectiv îl va lovi mai puternic decât ar fi putut s-o facă tema.

Un mesaj negativ îl expune pe candidatul care îl utilizează la un răspuns cu potențial devastator din partea adversarului. Replica anihilează impactul atacului negativ original și în plus știrbește credibilitatea candidatului care l-a lansat, astfel încât îi va fi mai greu să atace din nou. Candidatul care lansează mesaje electorale negative își asumă un risc considerabil pentru că, în viziunea alegătorului sceptic din ziua de astăzi, asupra lui apasă povara de a-și dovedi acuzațiile.

În timpul campaniei din 1990 pentru realegerea ca guvernator de Arkansas, Bill Clinton și-a salvat cariera cu ajutorul unei replici de respingere. În ultimele zile ale competiției, Sheffield Nelson, rivalul republican al lui Clinton, a lansat un mesaj care utiliza vocea lui Clinton pronunțând cuvintele „să strângem bani și să-i cheltuim" pentru a pune în evidență taxele pe care le sporise Clinton când fusese guvernator. „Ce ne-a făcut în 1979?", era întrebată lumea. Vocea lui Clinton

răspundea: „Să strângem bani și să-i cheltuim." „Și ce ne-a mai făcut în 1983?" se întreba din nou. „Să strângem bani și să-i cheltuim", răspundea vocea. „Și ce ne va face la anul, dacă îl realegem?" „Să strângem bani și să-i cheltuim."

În sâmbăta dinainte de marțea alegerilor, Clinton scăzuse cu nouă puncte și vedea eșecul în fața ochilor. A venit în grabă la studioul său de înregistrări TV la ora două, în noaptea de sâmbătă spre duminică, ca să-și pregătească replica. Clinton a exploatat faptul că Nelson mințise. Replica sa a fost:

Ați văzut probabil clipul negativ lansat de Sheffield Nelson, în care acesta îmi folosește vocea pentru a spune că voi majora taxele. Ei bine, în urmă cu doi ani, în mandatul trecut, am spus că „spre deosebire de Washington, care poate semna un cec pentru un cont fără acoperire, noi nu putem s-o facem. În Arkansas, noi trebuie să strângem bani și să-i cheltuim abia după aceea, altfel nu putem cheltui nimic." Ceream un buget echilibrat, nu taxe mai mari. Dar Nelson a luat foarfecele și a scos cuvintele „să strângem bani și să-i cheltuim", pe care le-a înregistrat ca să vă inducă în eroare. Nu puteți avea încredere în Sheffield Nelson.

Efectul a fost imediat. Nelson a intrat în cădere liberă, iar Clinton a preluat conducerea, câștigând opt puncte.

Este greu de înțeles care sunt realizările unui candidat în domenii cum ar fi taxele, apărarea sau infracționalitatea, deoarece acțiunile în sine sunt

foarte complexe și adesea contradictorii. Un mesaj negativ care atacă realizările trecute ale unui candidat nu este nici pe departe la fel de eficient ca un contraatac care speculează o deformare a faptelor săvârșite de respectivul candidat la televiziune, poate chiar în acea seară. Oamenii văd cu propriii ochi deformarea și mistificarea. Candidatul este practic prins cu mâța în sac. Cu cât este mai complexă deformarea, cu atât demascarea ei va face impresie mai bună la televiziune.

Prea adesea, directorii de campanie și mentorii lor din mass-media nu vor răspunde la atacurile adversarilor, spunând că, dacă fac acest lucru, cedează controlul asupra dialogului temei adversarului. Mai ales în rândul republicanilor există o aversiune aproape organică față de replici. Ei consideră răspunsul la mesaje negative echivalentul unei broaște țestoase care dă neajutorată din picioare când este întoarsă cu carapacea în jos. „Jucăm în mâinile lor", este răspunsul tipic al unui consultant cu privire la lansarea unui mesaj de răspuns.

Dar prețul ignorării unui mesaj negativ poate fi mare. Senatorul Ben Nighthorse Campbell din Colorado l-a învins pe Terry Considine, un republican abil și strălucitor, fiindcă cel din urmă nu a răspuns la mesajul negativ al lui Campbell. În ultima săptămână a competiției, Considine era în frunte, unde ajunsese după mari eforturi, cu patru puncte. Consilierul publicitar al lui Campbell, foarte inteligentul Joe Slade

White din Buffalo, a lansat un clip negativ în care îl critica pe Considine „pentru neplata impozitelor pe proprietate". A fost o lovitură simplă și mortală.

Totuși, situația era ceva mai complexă. Considine era un expert imobiliar care prelua proprietățile pentru care nu se plătiseră dările și le salva printr-un management corespunzător, un fel de achizitor imobiliar pentru situații disperate. Angajat de o bancă pentru salvarea unei proprietăți debitoare, a pus-o pe picioare și a început să plătească ipoteca și impozitele către banca respectivă. Din nefericire, Banca de Economii și Împrumuturi Silverado dăduse faliment și nu transferase impozitul pe proprietate către guvern. Când a fost dat în judecată pentru impozite, Considine a răspuns că le plătise deja. A câștigat apelul făcut la tribunal, dar a pierdut alegerile.

Managerul de campanie al lui Considine a fost împotriva oricărui clip de răspuns. „Nu poți niciodată să explici faptele în treizeci de secunde și, chiar dacă reușești, nu faci decât să negi acuzația. Cum ar putea asta să ne ajute să câștigăm alegerile?"

Dar se înșelase. Mesajul negativ al lui Campbell ar fi putut să primească foarte bine răspuns în treizeci de secunde. De exemplu:

Ați primit vreodată unul din acele telefoane enervante, prin care vi se cere, cu aroganță, să plătiți o datorie sau să plătiți impozitele? Nu-i așa că cel mai tare vă enervați atunci când le-ați plătit deja? Ei bine, acum știți cum se simte Terry Considine. El este silit să vadă, în fiecare seară, un clip negativ lansat de Ben Nighthorse Campbell, care spune despre

el că nu și-a plătit taxele. Dar a făcut-o. Iată o copie a cecului. Și iată decizia tribunalului conform căreia asta era tot ce datora. Dacă nu este sincer într-un clip publicitar, cum va fi sincer Campbell în Senat?

Dar acest clip nu a fost dat niciodată la televiziune. Dacă ar fi fost difuzat...

Ori de câte ori contracandidatul te atacă cu un mesaj negativ, bucură-te. Ai ocazia grozavă să-l prinzi spunând inexactități sau minciuni. Chiar dacă faptele pe care le prezintă sunt adevărate, dar implicația nu este, poți să-l înfunzi.

Dole a încercat să distorsioneze realizările lui Clinton în legătură cu imigrația, prezentând un clip în care se văd mii de oameni fugind în SUA printr-o poartă de frontieră pe care scrie Mexic. Clipul îl acuza pe Clinton că vrea să protejeze „beneficiile" pentru străinii clandestini. Adevărul este că președintele se opusese oricărui ajutor social sau altor indemnizații pentru clandestini, dar considerase că nu trebuiau eliminați din școli. Republicanii au denumit școlarizarea „beneficiu" de dragul beneficiului pe care l-ar fi avut ei din punctarea acestui lucru suspect.

Cu toate acestea, dat fiind că sondajele se arătau împărțite cam egal pe tema acceptării sau nu a copiilor de imigranți ilegali în școlile americane, Clinton a decis să nu respingă această fațetă a inexactității. Dar i-a răspuns lui Dole la acuzația că președintele nu făcuse mare lucru pentru a ține la distanță imigranții ilegali. Replica democraților a subliniat că adminis-

trația dublase numărul de gărzi de la frontieră, sporise clar deportările și favorizase tăierea oricăror ajutoare pentru străinii ilegali.

Dar fiecare clip-replică este doar un cadru pentru evenimentul principal, și anume contralovitura. Aceasta este șansa de aur a lansării unui mesaj negativ, fără o reacție adversă puternică, atacându-ți rivalul în timp ce îi respingi acuzațiile. Replica atinge toate punctele unui clip negativ, fără a fi negativă.

Astfel, clipul lui Clinton de răspuns la chestiunea imigrației arăta că Dole votase împotriva stabilirii unui responsabil în problema drogurilor și se opusese înăspririi sancțiunilor împotriva patronilor care angajau imigranți ilegali. Clipul lui Dole, care avea ca scop întoarcerea statului California împotriva lui Clinton, nu a avut nici un efect și a devenit neinteresant, fiind nimicit de o contralovitură.

În mod surprinzător, campania lui Dole a continuat să difuzeze un clip de atac cu mult după ce oamenii lui Clinton lansaseră răspunsul care i-a salvat de la înec. Sondajele și grupurile de referință arătau că mesajul lui Clinton îl nimicise pe cel al lui Dole, dar, săptămâni în șir campania lui Dole a difuzat același clip discreditat. Era din ce în ce mai clar că apărea efectul invers pe măsură ce alegătorii vedeau clipul-replică și că Dole pierdea puncte în loc să câștige. Cu toate acestea, mesajul respectiv a continuat să fie emis. Republicanii răspund de obicei la un atac negativ cu un altul tot negativ. Strategia „și maică-ta e la fel!" nu

exploatează enormul potențial al unui clip de răspuns. Dar cum să-l înveți ceva pe elefant?

Unii elefanți nu au nevoie de instruire. Punctul-cheie al ascensiunii către Senatul SUA a congresmanului Trent Lott a fost câștigat când contracandidatul său democrat, Wayne Dowdy, l-a atacat printr-un clip în care Lott se plimba într-o limuzină care trecea ca fulgerul pe lângă o cutie poștală unde o bătrânică îngrijorată își căuta cecul de ajutor social. Concluzia clipului era: „Să renunțăm la șoferul lui Trent Lott și să păstrăm în loc ajutoarele sociale."

S-a dovedit că faptele nu erau chiar așa cum le prezenta Dowdy. Replica foarte de succes a lui Lott îl înfățișa pe șoferul acestuia, un afro-american între două vârste, pe nume George Awkard, care spunea:

Douăzeci și cinci de ani am lucrat la poliția din Washington D.C. și recent am fost transferat la Capitoliu. După atentatele teroriste de la Capitoliu, Congresul a votat protejarea liderilor săi, iar eu am devenit garda de corp a congresmanului Trent Lott. Acum, Wayne Dowdy a lansat un clip negativ în Mississippi, în care spune că sunt șoferul lui Trent Lott. Domnule Dowdy, să fie clar, nu sunt șoferul nimănui!

Uneori dai peste o replică usturătoare meritată.

Dacă trebuie să lansezi mesaje negative

Dacă nu găsești nimic mai bun de spus, poți lansa și ceva negativ. Dacă o faci, nu uita că orice atac politic are două elemente-cheie: impactul și credibili-

tatea. Pentru ca un clip să funcționeze, trebuie să tragă un pumn zdravăn, să-l trezească pe alegător și să fie credibil chiar și față de o replică din partea opoziției. Clipurile negative care dau greș pun accentul de obicei pe impact, nu pe credibilitate.

Adesea, impactul și credibilitatea sunt în relație inversă. Clipurile care au un impact puternic, cu uși de închisoare care se trântesc și cu bătrânici ghemuite pe străzi întunecate, nu sunt credibile pentru că pretind ca alegătorul să nu aibă pic de respect pentru obiectul mesajului de atac.

În 1988, George Voinivitch, primarul republican din Cleveland, se afla într-o cursă strânsă cu senatorul democrat Howard Metzenbaum, care ocupa funcția. În ultima lună a competiției, Voinivitch a lansat un clip negativ în care îl ataca pe Metzenbaum pentru un vot împotriva extinderii competențelor autorității federale asupra celor suspectați de pornografie cu copii. Voinivitch îl acuza pe Metzenbaum că era prea clement față de pornografia cu copii și menționa hotărârea republicanilor de a fi mai fermi.

Alegătorilor nu le-a plăcut deloc clipul. Ei știau că Metzenbaum se opusese acestei legi probabil doar din rațiuni de libertăți civile, dar clipul îl prezenta de parcă încuraja acești pornografi. Alegătorii din Ohio au gândit că, deși poate era prea liberal, Metzenbaum nu era în favoarea pornografiei cu copii. Nu era chiar așa de rău. Când Metzenbaum a lansat clipul de răspuns, rafala l-a scos din cursă pe Voinivitch. El a

revenit doi ani mai târziu și a candidat cu succes pentru funcția de guvernator, iar de curând a devenit senator, dar angajase o altă firmă de publicitate.

Esențialul într-un mesaj negativ este producerea unui spot credibil. Dacă meritele temei sunt suficient de clare, o prezentare relativ neutră și nepărtinitoare a faptelor va fi suficientă pentru declanșarea unei reacții puternice. Clipul trebuie să fie atât de credibil încât să câștige lupta cu scepticismul care domnește necruțător în mintea fiecărui alegător.

În 1984, când democratul Jeff Bingaman din New Mexico a intrat în competiție cu senatorul republican Jack Schmidt, aflat în funcție, a fost pus într-o situație dificilă. Schmidt avea o popularitate de 80% și era un erou național, deoarece fusese pe Lună. Era clar că un mesaj negativ nu ar fi fost eficient. A-l ataca pe Schmidt ar fi echivalat cu a scuipa pe pelerina lui Superman.

Sondajele arătau că electoratul din New Mexico, preocupat de mediul înconjurător, se opunea cu strășnicie deschiderii zonelor și parcurilor naturale ale statului pentru exploatări petroliere. Schmidt susținea această idee, în timp ce Bingaman era împotriva ei. În loc să atace puternic poziția și motivația lui Schmidt, legându-i votul de contribuțiile primite de la companiile petroliere, Bingaman a ales să lanseze clipul comparativ cel mai corect posibil. Produs de Tony Schwartz, un geniu al mass-media spotul suna astfel:

Credeți că ar trebui să le permitem companiilor petroliere să foreze în parcurile naționale și în zonele sălbatice? Senatorul Jack Schmidt spune că da, fiindcă avem nevoie de petrol. Jeff Bingaman zice că nu, fiindcă, indiferent de cât de mult petrol am avea nevoie, suntem obligați să ne protejăm patrimoniul. Este o problemă dificilă, iar cei doi candidați la Senat nu sunt de acord. La alegeri votați-l pe cel care este de acord cu dumneavoastră.

Imparțialitatea a întărit credibilitatea clipului și, în consecință, impactul său final. Bingaman încă se află în Senat, beneficiar al unuia dintre clipurile negative cele mai politicoase și eficiente lansate vreodată.

Alegătorilor nu le plac spoturile negative pentru că arată și sună neplăcut. Prin ton și stil ele țin de jurnalismul de scandal și de senzație. Parcă spoturile cer să nu fie crezute. În Mississippi, votanții nu sunt de acord cu clipurile negative. „Nu ne vorbim vecinii de rău", mi-a spus un membru al echipei congresmanului republican Trent Lott când pregăteam campania lui din 1988 pentru Senat. Lott, viitorul lider al majorității republicane din Senat, s-a confruntat cu congresmanul democrat Wayne Dowdy. Cum am fi putut să ridicăm problema prezenței îngrozitoare a lui Dowdy fără să ofensăm sensibilitățile delicate din Mississippi?

Societatea media a lui Robert și Adam Goodman a produs clipuri pozitive frumoase și evocatoare, conținând fiecare câte o aluzie. Unul prezenta o adolescentă care vorbea cu entuziasm despre ajutorul pe care i-l acordase Trent Lott ca să obțină un scaun electric cu rotile, ca să poată să meargă la școală. În timp

ce era văzută deplasându-se prin campus, prezentatorul clipului spunea în treacăt că Wayne Dowdy nu fusese prezent la votul pentru obținerea fondurilor respective, dar că nu era nici o problemă, deoarece Trent Lott fusese acolo și se asigurase că legea era adoptată. Aruncând aproape neintenționat un element negativ, am minimalizat reacția de respingere din partea alegătorilor.

O campanie negativă tinde mai mult spre rateu când însuși candidatul conduce atacul. Harry Truman a făcut un deserviciu enorm politicii când a popularizat ideea că publicului îi place candidatul certăreț care „le face zile fripte". Nu este adevărat. Alegătorii îi consideră pe acești candidați niște treanca-fleanca negativiști și iresponsabili, care n-au nici o idee și îșI irosesc timpul atacându-și adversarii.

Există o mare diferență între clipurile negative care atacă integritatea personală sau caracterul contracandidatului și cele care compară puncte de vedere tematice referitoare la sectorul public. Atacurile la persoană nu reușesc aproape niciodată. În schimb, publicul consideră comparațiile privind temele informative și instructive, nu negative. Cu cât spoturile descriu mai bine motivațiile și amănuntele punctului de vedere al adversarului, cu atât ele sunt mai credibile și mai eficiente.

Publicitatea plătită: o cursă în jurul mass-media

AU MEDIILE DE INFORMARE putere totală asupra candidaturilor? Sunt baronii posturilor de televiziune și de radio și cei ai presei noii arbitri politici, capabili să aleagă și să învingă candidații după bunul lor plac?

Nu.

Diferența fundamentală dintre puterea pe care o au mass-media asupra guvernului și rolul mult mai mic pe care îl joacă în politică este publicitatea plătită. Candidații pot să-și facă reclamă și să vorbească direct alegătorilor, evitând filtrul mass-media. Alegătorii apreciază informația oferită prin această comunicare directă. Având îndoieli atât asupra clipurilor, cât și a jurnaliștilor, ei folosesc publicitatea pentru a verifica preferințele și exactitatea jurnaliștilor.

Secretarii de presă încearcă permanent să protejeze candidatul în relația cu presa. Ei sunt tot timpul atenți la ce spune omul lor și îl îndrumă către punctul cheie sau așteptările fiecărui reporter. Dar numeroși consilieri de presă ignoră la fel de importantul țel de

protejare a publicității de campanie față de comentariile negative făcute de presă.

Când lansezi un spot, oferă o documentare vastă pentru fiecare propoziție și fiecare declarație. Asigură-te că cele treizeci de secunde sunt susținute de un dosar, în care să fie și extrase din lucrările Congresului. Află cine va „recenza" spotul în presa locală și discută îndelung și cu răbdare, susținând fiecare pauză scurtă din spot. Mai mult, parcurge de două ori acest proces, o dată înainte de lansarea clipului, ca repetiție generală, și apoi după ce a fost lansat. Ce nu poți apăra, nu lansa în eter.

Presa are tendința să privească produsele media plătite ca o intruziune ostilă în monopolul pe care îl are în transmiterea informațiilor politice către alegători. Presa urmărește realitatea, nu televiziunea. Alegătorii privesc la televizor. Până ce ajunge să lege mai direct subiectele politice de publicitatea politică, mass-media își va pierde o mare parte din potențialul de a influența rezultatele electorale.

De obicei, jurnaliștii nu tratează bine publicitatea plătită. Ei au tendința să se axeze pe candidați, înfățișându-i în turnee electorale, strângând mâini, ținând discursuri sau dând interviuri. Această prezentare în presă este decisivă, deoarece candidatul va deveni guvernator sau senator. Însă se ignoră rolul pe care mass-media ar trebui să-l joace în arbitrarea publicității pentru a o menține cinstită. Presa trebuie să își extindă rolul în monitorizarea publicității astfel încât să existe un arbitru corect al procesului.

În general, mass-media publică cronici ale clipurilor de parcă ar fi filme, dar aceste treceri în revistă tind să se îngroape în hârtie și doar rareori sunt scrise într-un stil atât de hotărât încât să devină relevante. De obicei, sunt redactate în stilul „pe de o parte, pe de altă parte".

Impactul mass-media în alegeri variază în funcție de postul despre care este vorba. În general, cursele pentru Senat sau pentru Cameră nu sunt prezentate suficient în mass-media. Deși aceasta din urmă joacă un rol decisiv în campaniile prezidențiale, rareori reprezintă o forță hotărâtoare în cursele pentru Congres.

Birourile de la Washington ale ziarelor locale sunt prea axate pe actualitățile naționale ca să dea suficientă atenție acțiunilor și voturilor senatorilor sau membrilor Congresului din orașul lor. În aceste curse publicitatea este cheia reușitei.

În competițiile pentru postul de guvernator, acolo unde capitala statului este și cel mai mare oraș (Boston, Denver, Indianapolis sau Little Rock), prezentarea în mijloacele de informare a cursei devine foarte intensă. Dar în statele unde capitala este un oraș relativ mic (de exemplu Albany, Harrisburg, Springfield sau Sacramento), competiția pentru funcția de guvernator apare rareori pe prima pagină a principalelor jurnale ale statului. Dimpotrivă, cursele pentru primărie sunt tratate pe larg, de obicei de un grup de jurnaliști experimentați acreditați la instituția respectivă.

În ceea ce privește relațiile cu presa în timpul unei campanii, cheia succesului este să-ți dai seama că fiecare organ de presă înclină fiecare articol, de fiecare dată, pentru a atinge obiective care trec dincolo de știrea respectivă. Nu este vorba de jurnalism de scandal, ci de faptul că mass-media consideră că în acest fel își face datoria. În cazurile cele mai venale, mass-media va exploata prezentarea în scopuri ideologice pentru a-i răsplăti pe unii politicieni care caută să-i intre în grații și pentru a-i distruge pe cei care nu o fac.

Dar chiar și în organele de presă responsabile, fiecare reporter își are propriile preferințe. Arareori este vorba de ideologie sau de partizanat. De obicei, primează experiențele personale ale reporterului cu politicienii sau tendința proprie spre cinism sau credulitate. Este foarte important să depistezi preferințele fiecărui reporter. Alegătorii se uită în ziare sau la televizor, dar politicienii trebuie să considere fiecare reporter în parte drept un canal media distinct de toate celelalte.

Când prezinți unui reporter un subiect, pregătește și alte surse de informare cu care să-ți susții afirmațiile și oferă-i jurnalistului toate datele de care are nevoie. Când candidatului tău i se ia un interviu, fă tot posibilul să afli ce gândește jurnalistul respectiv. Citește-i alte articole și pregătește-ți bine candidatul.

Întreaga mass-media este prizoniera ratingului. Rețelele de știri și ziarele trebuie să prezinte subiectele pe care vor să le audă și să le vadă alegătorii. Modul cel

mai potrivit de asigurare a prezentării pozitive în presă este utilizarea publicității – produse media plătite – pentru a influența publicul care, la rândul său, influențează modul în care mass-media prezintă evenimentele. În 1995, lansând clipuri cu atacuri împotriva reducerilor de buget propuse de republicani, Clinton a produs multă ostilitate față de Contractul cu America al lui Gingrich. Când au fost intervievați cetățeni de pe stradă, s-au auzit multe despre Gingrich și Dole. Acest lucru a dus la structurarea știrilor și la declararea lui Clinton drept „învingător" în lupta pentru buget, publicul „învinuind" republicanii pentru blocarea guvernului.

În relațiile cu ziare care au o direcție editorială împotriva ta, încearcă să le folosești când te adresezi circumscripției tale electorale. În Massachusetts este bine cunoscut liberalismul ziarului *Boston Globe.* Când conservatorul Ed King l-a învins, în 1978, pe liberalul Mike Dukakis, opoziția acestui ziar față de King a servit la confirmarea declarațiilor acestuia că este un conservator sincer, care este împotriva taxelor. Dacă *Boston Globe* lovea în King, acesta câștiga numeroși simpatizanți din rândul muncitorimii conservatoare. În mod similar, democrații care au candidat la alegerile primare din New Hampshire pentru prezidențiale au muncit din greu ca să obțină animozitatea lui *Manchester Union Leader,* binecunoscut ziar de dreapta, pentru a-și face cunoscut atașamentul liberal în rândul electoratului democrat.

Poți să-ți convingi alegătorii din circumscripție că ești sincer din punct de vedere ideologic dacă ridici împotriva ta anumite colegii editoriale. Dacă aceștia te urăsc, probabil că ceea ce faci este bine.

Cum să câștigi dacă nu ești carismatic

NU EXISTĂ un singur tip de carismă. Această combinație vagă de atractivitate și capacitate de relaționare este o calitate care se extinde și se transformă pe măsură ce fiecare nou lider popular își inventează propria-i formă de carismă.

Obsesia pe care au făcut-o alegătorii americani în legătură cu Kennedy a creat un tip de carismă care părea să fie singura varietate acceptată – lider tânăr, chipeș, îngrijit și elegant. Dar nu este chiar așa. Pe cât este de greu de definit puterea de seducție a carismei, pe atât de diverse sunt formele în care aceasta apare. Cerința fundamentală nu este să exerciți o atracție de tip mistic, ci ca alegătorii să fie de acord cu tine și să le placă ceea ce intenționezi să faci. După ce se stabilește o empatie între ei și scopul, direcția și politicile tale, alegătorii vor căuta ce ciudățenii și excentricități ai și le vor declara carismatice.

Harry Truman părea mic în toate privințele ca succesor al lui F. D. Roosevelt. După vocea caldă, blândă și învăluitoare a lui Roosevelt, ascultată la gura sobei în întreaga Americă, a urmat vocea nazală foarte

stridentă a lui Truman. Mic de stat și insignifiant din punct de vedere politic, acest fost negustor de galanterie bărbătească părea exact opusul lui F. D. Roosevelt. Dar, pe măsură ce câștiga popularitate, felul său de a fi certăreț, agresiv, vorba directă și tendința de a le face altora „zile fripte" i-au atras simpatia alegătorilor. O nouă formă de carismă era legată de acum de personalitatea lui.

Zâmbetul și înfățișarea de bonom a lui Eisenhower au devenit propriul său tip de carismă. Opusă tinereții și impetuozității lui Kennedy, prietenia simpatică a lui Eisenhower arătată în bine cunoscutul său rânjet s-a oglindit în sloganul „I Like Ike" (Îmi place Ike).

Cine ar fi crezut că un președinte trecut bine de 70 de ani ar fi putut fi perceput drept carismatic? Din perspectiva carismei lui Kennedy, popularitatea de om obișnuit a lui Ronald Reagan este inexplicabilă. Chiar atunci când glonțul asasinului i-a trecut pe lângă inimă, vorbele de duh, siguranța de sine și speranța că doctorii erau republicani au creat un curent carismatic în jurul său. Dezinvoltura, jocurile ironice de cuvinte și bunul simț plin de tâlc l-au făcut irezistibil pentru alegătorul de rând.

Până și George Bush a devenit carismatic când s-a opus lui Saddam Hussein. Vocea sa stridentă, neplăcută și tânguitoare nu mai părea ca un scrijelit cu unghia pe tablă. Le reamintea americanilor un predicator yankeu care se ținea tare împotriva păcatului.

Educația lui nu mai sugera, ca altădată, că se născuse „într-o zodie fără noroc", cum afirmase Ann Richards. Acum arăta o fermitate de aristocrat și un calm bine temperat în situații de criză. Barbara Bush, „bunică-sa", cum o numise lumea în 1988, devenise o femeie fermecătoare, discretă, reală și o adevărată yankee.

Puțini l-au considerat carismatic pe Clinton înainte de realegerea din 1996. Alegătorii erau de părere că era prea trupeș, prea îngăduitor față de sine, prolix, onctuos, cu prea multă solicitudine și dornic să fie lingușit. Dar carismatic? Nu. Însă prin 1996 își dezvoltase propria carismă. Empatia, demnitatea în situații de criză și statura înaltă de om de stat au înlocuit imaginea de bărbat grăsuț, în pantaloni scurți de jogging, din conștiința colectivă. Discursurile sale lipsite de concizie și interminabile, comparabile ca lungime cu cele ale lui Fidel Castro, nu mai erau aride sau plictisitoare. Alegătorii ajunseseră să le considere un model de raționalitate. Era prima dată când cineva își dădea osteneala să le explice, simplu și pe îndelete, economia mondială și reacția americană la aceasta.

Cât din incapacitatea lui Johnson, Nixon, Ford sau Carter de a dobândi carismă se datora personalității lor și cât lipsei de popularitate? La începutul mandatului, personalitatea texană supradimensionată a lui Johnson părea seducătoare când îi îmbrățișa pe senatori cu brațele lui lungi spre a obține voturi pentru drepturile civile. Timiditatea de provincial și seriozitatea lui Nixon păreau seducătoare la începutul

mandatului său, față de intelectualismul chinuit al Noii Stângi din campusurile colegiilor. Inocența lui Gerry Ford părea la început foarte atrăgătoare, după șicanele anilor lui Nixon. Zâmbetul lui Carter, sinceritatea lui onestă și lipsa de infatuare au fost carismatice în timpul campaniei din 1976.

Dar, în final, imaginile acestora au ajuns să fie dominate la Johnson de lipsă crasă de sensibilitate, la Nixon de corupție paranoidă, la Ford de incompetență cu ifose și la Carter de stupiditate. Acest lucru s-a întâmplat deoarece nu au reușit să-i atragă pe alegători cu politicile pe care le-au propus, nu fiindcă nu ar fi avut carismă. Dacă programele și ideile le-ar fi păstrat ratingurile înalte, carisma ar fi apărut și ea. Ca în cunoscutul cântec american: „Ea are dinții galbeni. Nu m-am omorât niciodată după dinți galbeni, dar are dinți galbeni și acum asta e slăbiciunea mea."

Politicienii nepopulari care sunt în mod clar carismatici constată că această carismă a lor acționează în mod negativ, făcându-i să pară găunoși, ca o sperietoare atractiv îmbrăcată, dar care nu conține nimic. Să ne amintim cum frumosul și blondul Dan Quayle ajunsese să fie luat în râs ca „o căprioară prinsă în lumina farurilor". Numeroase candidate atrăgătoare au fost atacate ca fiind „Betty Boop" sau „fără minte". În 1969, când zăpada se aduna troiene și plugurile se stricau, alegătorii din cartierul Queens al New Yorkului ajunseseră să-l considere pe John V. Lindsay, primarul lor zvelt și atletic, un tânăr incompetent și

fără experiență în căpșorul lui drăguț. Iată ce poate face zăpada dintr-un primar. După episodul Donna Rice, probabil că Gary Hart a dorit să-și ascundă imaginea chipeșă sub obroc. Ar fi supraviețuit mai ușor dacă ar fi fost bătrân și demodat.

Carisma este caracteristica politică cea mai inefabilă deoarece nu există în realitate, ci doar în percepția noastră, o dată ce candidatul și-a creat-o prin muncă serioasă și teme bine alese.

Prin urmare, toți candidații potențiali ar face mai bine să nu mai exerseze în fața oglinzii și să nu-i mai ceară frizerului să le creeze o tunsoare tip Kennedy sau instructorului într-ale discursurilor să-i învețe mișcarea viguroasă a mâinii spre în jos. Candidații cu calviție să nu dispere. S-ar putea să existe carismă încă nedovedită și în obezitate, în riduri și în bărbia dublă. Curaj.

Visul californian: câștigarea referendumurilor tematice

DIN CE ÎN CE mai multe chestiuni politice decisive ale SUA nu vor mai fi hotărâte de senatorii, congresmenii, legislatorii sau chiar președinții aleși. Mișcarea către luarea de decizii importante prin vot direct este ireversibilă și fundamentală. Cu fiecare an ce trece, cel care va dori să influențeze rezultatele de fond ale procesului politic va fi obligat să stăpânească procesul referendumurilor.

Câștigarea unui referendum este altceva decât câștigarea alegerilor pentru un candidat. Diferența fundamentală constă în aceea că votanții care aleg o persoană cam știu ce obțin. Dacă îl votezi pe Clinton și el câștigă, Clinton devine președinte. Unii s-ar putea întreba cum este el realmente sau ce va face după ce câștigă, dar cel puțin în Biroul Oval se va face simțită prezența trupului și a minții lui.

Când este vorba de o temă inclusă pe buletinul de vot, nu știi niciodată ce vei obține dacă decizia este adoptată. Cuvintele de pe hârtie pot fi interpretate de judecători, șerifi, procurori sau legislatori după bunul

lor plac. Nimeni nu poate ști cu exactitate ce va însemna un vot afirmativ.

Majoritatea celor care așteaptă un referendum asupra unei probleme presupun că acesta se va baza pe argumente în favoarea sau împotriva temei respective. Dar greșesc. În final, competiția se reduce la o bătălie a interpretărilor despre ce va produce un amendament sau o propunere dacă va fi acceptată.

De exemplu, aproape fiecare sondaj din anii 1970 sau 1980 a indicat că 2/3 dintre americani susțineau Amendamentul Drepturilor Egale (ADE), care ar fi interzis discriminarea pe bază de sex. Dar ADE a fost învins în numeroase state, inclusiv în statul liberal New York. Sondajele arătau că, deși ADE nu reușise la referendum, se bucura de un sprijin majoritar puternic în rândul populației.

Dar ADE a pierdut fiindcă cei care erau împotrivă i-au reinterpretat prevederile simple, insinuând că femeile din armată vor trebui să participe la misiuni de luptă și că nu vor mai exista closete separate. Inventând tot felul de năzbâtii pe seama ADE, adversarii au reușit să distragă dezbaterea de la teme cum ar fi plata egală sau nediscriminarea și să le transforme în fobii care au deviat amendamentul.

Lista de propuneri bune care au căzut deoarece au fost interpretate eronat este deprimant de lungă. Controlul armelor de foc a fost respins în Massachusetts deoarece alegătorii se temuseră că poliția le-ar fi putut percheziționa casele în căutare de arme. Propunerea

cunoscută sub numele de „impozitul pe sticlă" a eșuat în statul Washington după ce opozanții au reușit să prezinte un depozit financiar rambursabil drept o creștere a impozitului. Recent, industria tutunului a înăbușit legislația antifumat captând simpatia alegătorilor față de oamenii muncii săraci care ar fi trebuit să plătească taxe mai ridicate pentru acest năravul lor dacă legislația ar fi fost adoptată. Reformele vizând salariile din sectorul construcțiilor publice din Massachusetts au fost respinse deoarece adversarii lor au reușit să-i facă pe alegători să încurce „salariul curent" cu „salariul minim".

La un moment sau altul, propagandiști zeloși ai unor cauze nobile au pierdut deoarece nu au avut suficientă grijă să-și pregătească inițiativele sau să le formuleze corespunzător pentru referedum. În mod similar, adesea unor netrebnici le-au fost acceptate ideile fiindcă i-au păcălit pe alegători.

În California, mișcarea de respingere a discriminării pozitive a luat forma drepturilor civile, utilizând formulări care să nu ducă cu gândul la discriminare sau la preferințe bazate pe rasă sau pe sex. Rezultatul a fost că discriminarea pozitivă în favoarea minorităților și femeilor a fost respinsă, dar limbajul folosit sugera că votul afirmativ era un succes în favoarea drepturilor civile în înțelesul tradițional al noțiunii.

Pentru a învinge propunerile proaste supuse unui referendum, cheia reușitei este să lovești interpretarea care probabil va urma adoptării legislației.

Când liberalii au încercat să combată inițiativa din California care interzicea acordarea de ajutor din partea statului imigranților clandestini, ei au susținut că era important să se ofere o educație bună fiecărui membru al comunității, chiar și celor care se aflau acolo ilegal. Dar când firma de publicitate a propus un clip în care se arăta cum o trupă de asalt, toți în veste antiglonț, năvălea într-o școală publică, alinia elevii, le verifica identitatea și îi lua în dubițe pe copiii imigranților ilegali, spotul a fost considerat prea dur. Liberalii au pierdut.

Deoarece soarta unei propuneri de referendum depinde mult de limbajul folosit și de utilizarea sa ulterioară acceptării, susținerea și opoziția față de aceasta sunt extrem de schimbătoare. O temă de referendum nu conține obișnuita încredere reziduală de care se bucură de obicei un candidat și care îndepărtează temerile că, după victorie, ar putea urma tot soiul de minciuni. Orice interpretare, oricât de trasă de păr, trebuie să fie luată în serios. Cine știe cum va interpreta un judecător limbajul peste 20-30 de ani?

Spre deosebire de candidat, propunerea supusă referendumului nu poate să privească sincer către camera de luat vederi și să-i asigure pe alegători că intențiile și motivațiile sale sunt serioase. Ea depinde de text și de interpretarea lui. Aici se duce adevărata luptă pentru acceptare sau respingere.

Uneori grupurile de interese speciale încearcă să treacă o temă ascunzându-i publicului că este supusă

referendumului. Într-un caz notoriu de la mijlocul anilor '80, sindicatele au câștigat o asemenea luptă refuzând orice invitație de publicitate la televiziune sau de dezbatere a chestiunii în public. Între timp au dus pe ascuns o campanie de convingere a membrilor sindicatului și de menținere la cote foarte scăzute a nivelului de interes public.

În fiecare luptă dusă pentru o temă de referendum, interesele corporatiste pot să cheltuiască mult mai mult decât susținătorii interesului public. Pentru contrabalansarea acestui avantaj trebuie să se folosească tehnica jujitsu, întorcând puterea inamicului împotriva lui. O mișcare eficientă este folosirea donatorilor oponentului împotriva lui. Dacă se arată că cealaltă parte este finanțată de companii poluante sau de netrebnici, se poate câștiga de cele mai multe ori. După atacarea listei sponsorilor, tema supusă la vot dobândește o imagine și o personalitate proprie. Ea nu mai este doar o chestiune abstractă apărută pe un buletin de vot, ci devine un os de ros pentru corporațiile sau grupurile de interese speciale care o promovează.

În confruntarea cu un adversar care poate cheltui de trei ori mai mult decât tine sau chiar mai rău, cheia reușitei este să-i folosești publicitatea spre a-ți crea mesajul. La începutul anilor '80, în statul Washington, forțele ecologiste au încercat să împiedice dezvoltarea centralelor nucleare. Ele au folosit o idee minunată prin simplitate și impact – organizarea

unui referendum înainte să fie emise obligațiuni pentru proiectul centralelor. Industria nucleară puternic finanțată a lansat o masivă campanie televizată împotriva acestei propuneri, în care se arăta un contribuabil îngrijorat care aduna pe calculator diversele costuri pe care le presupunea această inițiativă de referendum. Ecologiștii și-au putut permite doar clipuri de zece secunde în ultimele zece zile dinaintea alegerilor. Dar au reușit. În clip ecranul era împărțit în două, pe de o parte un alegător care se afla la vot și pe de alta o centrală nucleară gigantică. Prezentatorul întreba: „Ce ne costă mai mult: să organizăm alegeri sau să construim o centrală nucleară?" Ecologiștii au câștigat.

Cum să-ți dresezi consultanții politici

ÎN SUA MAI PUȚIN DE 40 de consultanți politici se ocupă de mai mult de trei sferturi din principalele campanii puternic finanțate. Împărțiți egal între partidele politice, ei sunt profesioniștii domeniului. Puterea lor rivalizează cu aceea a șefilor politici de demult. Foarte competitivi, ei lucrează adesea de aceeași parte a baricadei într-un stat și unul împotriva celuilalt, în același timp, într-un alt stat. Asemenea albinelor care polenizează grădina, ei fac să circule strategiile dintr-un loc în altul. Când apare unul dintre ei cu o idee nouă sau cu o tactică inovatoare, ceilalți privesc cu atenție. Dacă respectivul are succes, îl imită imediat astfel încât, curând, ideea își croiește drum prin țară.

Pentru votanți, competiția electorală se desfășoară între candidați. Pentru partidele politice, ea are loc între democrați și republicani. Dar pentru consultanți ea se reduce la cifrele care îi departajează. Prin baruri sau în avioane, sunt auziți spunând: „L-am bătut pe cutărică în Kansas. Acum sunt împotriva lui

în Florida." Numele pronunțat nu este al candidatului care a pierdut, ci al consultantului acestuia.

Deși ambele partide folosesc consultanți pentru sondaje și pentru media, republicanii tind să adauge un alt nivel: consultantul general. Indiferent de titluri, în fiecare campanie există de obicei un consultant care regizează reprezentația. Datorită relației strânse cu candidatul sau cu managerul de campanie ori pur și simplu grație reputației sau personalității, campania pivotează de obicei în jurul unui singur consultant, director de sondaje, consultant media sau consilier general.

Unii consilieri, mai ales mulți directori de sondaje, sunt simple automate. Bagi fisa și primești datele de sondaj fără multă analiză sau creativitate. Aceștia se consideră revizori dezinteresați ai registrelor corporației. Vin fără să aibă vreun drept de proprietate asupra unei strategii sau a alteia și analizează ce merge și ce nu. Dacă angajezi un asemenea consultant, ar fi mai bine să te asiguri că altcineva furnizează creativitate, pentru că acesta n-o va face.

Alți consultanți sunt junii primi ai scenei – strategii. În fiecare partid există cam zece femei și bărbați care sunt strategi adevărați. Ei fac și desfac principalele campanii politice din întreaga țară și sunt foarte buni. Învață tot timpul din greșeli, se țin la curent cu ultimele tactici, strategii, tehnologii și teme. Dincolo de meritul înnăscut al candidatului, de fondurile suficiente și de tendințele partidului la nivel

național, câștigarea sau pierderea competiției poate fi pusă pe seama discernământului acestor oameni.

Pentru a fi cât mai eficienți în slujba ta, cel mai bine este să-i faci să-ți cunoască punctele de vedere, temele, calitățile și personalitatea. Mulți consultanți par a duce cu ei un model de carton a ceea ce doresc ei să fie un candidat. Se presupune că misiunea ta este să-ți bagi capul în gaura din carton și să zâmbești la fotograf. Convinge-l pe consultant să te asculte. Fă-l să înțeleagă ce oferi tu față de alții și insistă ca el să creeze o strategie care să ți se potrivească perfect, nu o campanie cu modele prestabilite pe care o folosește peste tot.

Unii consultanți pot câștiga doar dacă candidatul lor este polarizat din punct de vedere ideologic. Unii consultanți au succes doar pentru conservatori, în vreme ce alții știu să câștige doar la stânga spectrului politic. Aceștia nu sunt asemenea tancurilor care pot fi manevrate ușor și pot să se întoarcă dintr-o parte în alta ca să înfrunte orice atacator. De fapt, ei se aseamănă cu artileria fixă, mortală pentru cei din raza ei de acțiune, dar incapabilă să se rotească pentru a face față atacurilor din alte direcții. Dacă îți convine tiparul lor ideologic, ar fi bine să lucrezi cu ei. În caz contrar, nu angaja vreunul, pentru că va încerca să te împingă spre dreapta sau spre stânga, după cum îi este matrița.

Dintre creatorii media, teme-te de artistul care este mai hotărât să câștige premii decât alegeri. Cli-

purile frumoase și evocatoare nu sunt întotdeauna mai bune decât simplul scris pe ecran. Uneori sunt chiar mai proaste. Consultanții media încearcă întotdeauna să-și construiască „portofolii" – colecții de clipuri pe care le prezintă potențialilor clienți ca să obțină contracte. Ei folosesc adesea bugetul campaniei ca să subvenționeze producții extravagante, astfel încât spoturile să arate bine în ochii viitorului client sau ai criticului de film, dar nu și ai alegătorului. Documentarele turistice deghizate în reclame nu ajută la alegerea nimănui.

Nu-ți ține consultanții sub supraveghere prin controale și bilanțuri. În 1996, Dole schimba permanent consultanții și îl asmuțea pe unul împotriva celuilalt ca să-i țină sub control. Rezultatul a fost un haos total. Campania nu avea continuitate și pendula de la o strategie la alta pe măsură ce cădeau capete și erau angajați alți consultanți. Nu angaja oameni a căror misiune este să-l oprească pe cel mai bun consultant al tău să-și facă treaba. Punctele de vedere multiple duc la strategii multiple care nu dau niciodată roade. Niciodată.

Ține-ți portofelul bine când faci afaceri cu consultanți. Cere-le să-și detalieze cheltuielile în dolari, nu în procente. În publicitatea comercială, agențiile cer de obicei comision, dar în campaniile politice încearcă mereu să eviți plata unui procentaj, plătește numai o sumă fixă. Sumele negociate în dolari sunt întotdeauna mai mici decât cele articulate sub formă

de procentaj din cantitatea totală de mijloace de informare achiziționate.

Problema principală cu aproape toți consultanții politici este că aceștia nu știu nimic despre teme. Ei se concentrează în totalitate pe tactici, clipuri și strategii și nu învață mai nimic despre fondul politicii publice. Drept rezultat, sfatul lor tinde să fie stereotip, propunând tema zilei care a funcționat în alt stat. Ei sugerează identificarea „suspecților obișnuiți" când formulează temele unei campanii și încearcă rareori să propună formulări noi sau creative. Cei mai mulți consultanți sunt prea timizi ca să îndrăznească să se aventureze în afara orbitei normale a temelor politice, deși tocmai în această sferă se găsesc căile cele mai bune pentru a câștiga.

În relațiile cu consultantul tău, insistă să fie prezent alături de tine în timpul competiției. Conferințele nu înlocuiesc vizitele la sediul de campanie și zilele întregi în care învață ce se întâmplă în competiție. Consultanții sunt dornici să lucreze în cât mai multe campanii. De înțeles din punctul de vedere al profesiei lor, acest lucru le subminează capacitatea de a acorda suficientă atenție fiecărei curse. Diferența este cât de des vin. Cel mai bine ar fi ca salariul lor să fie legat de frecvența vizitelor. Când în sediul tău de campanie sunt prezenți fizic, sunt prezenți și spiritual.

Lipsa de importanță a alegătorului nehotărât

ÎN ULTIMELE ORE dinaintea închiderii urnelor, cei mai mulți experți se scarpină în cap și speculează cine va obține voturile „nehotărâților". Total lipsit de importanță. De obicei, se crede că alegătorii nehotărâți învață cel mai serios din acest proces, amânându-și judecata până ce au toate datele; aceștia se hotărăsc în momentul în care intră în cabina de votare. De fapt, alegătorii nehotărâți nu știu sau nu le pasă cine candidează și probabil că nu votează deloc. Atractivitatea din 1992 a lui Ross Perot s-a bazat pe capacitatea sa de a atrage mulți dintre acești nonvotanți. Dar, în afară de candidaturi excentrice de tipul Perot sau Jesse „The Body" Ventura, guvernator al statului Minnesota din partea Partidului Reformei, puțini alegători indecișii ajung acum la urne într-o competiție tipică.

Evident, la începutul unei campanii electorale cei mai mulți alegători sunt nehotărâți pentru că nu au auzit până atunci de candidați. Dar, pe măsură ce campania se dezvoltă și candidații devin mai cunoscuți, alegătorii care rămân indecișii sunt în general cei

cărora nu le pasă și care vor să fie lăsați în pace. Când candidații câștigă sau pierd puncte în timpul unei campanii, rareori voturile vin de la indecișii. Câștigul unui candidat se face de obicei în detrimentul rivalului său. Ponderea de nehotărâți este în general relativ constantă.

Când alegătorii nehotărâți nu rămân acasă, de obicei votează împotriva titularului funcției. O persoană neangajată se hotărăște în general să voteze împotriva titularului, atâta doar că nu cunoaște numele contracandidatului. În cursele pentru alegerile prezidențiale dintre 1960 și 1996, peste 90% dintre indecișii care au votat s-au arătat în final de partea contracandidatului. Până și campanii nefericite de genul celor ale lui Barry Goldwater, George McGovern și Walter Mondale au reușit să câștige majoritatea indecișilor în ziua alegerilor.

În sondajele de dinaintea alegerilor din 1996, Clinton conducea în mare cu 13-15 puncte și, cu toate acestea, în ziua alegerilor diferența a scăzut la 9. În acest caz, previzibil de altfel, votul nehotărâților a fost acordat contracandidatului său, Bob Dole. Marea greșeală a lui Clinton a fost că nu l-a inclus pe independentul Ross Perot în dezbaterile dintre candidați. Clinton a cerut includerea lui Perot, dar nu a insistat suficient când Comisia privind dezbaterea dintre candidați a decis excluderea celui de-al treilea candidat. Președintele ar fi trebuit să boicoteze dezbaterile dacă nu se accepta includerea lui Perot. Dacă ar fi partici-

pat și acesta, probabil că ar fi absorbit cea mai mare parte a voturilor nehotărâților, cum s-a întâmplat în 1992, sporind avantajul lui Clinton față de Dole și câștigând Congresul pentru democrați.

Clinton a permis excluderea lui Perot deoarece se temea că va trebui să lupte cu el. A fost bucuros că a putut să-l combată pe Dole și să-l nimicească; Perot ar fi complicat situația. Dar excluderea lui Perot de la dezbaterile publice a reprezentat semnalul că nu era un contracandidat serios, fapt care i-a înjumătățit numărul de voturi față de 1992, în timp ce Dole a captat nehotărâții.

Prin urmare, nu vă bateți prea mult capul cu indecișii. Dacă sunteți deținătorul funcției, nu le veți obține niciodată voturile, iar, dacă nu există titular, aceștia tot nu vor veni la vot în număr mare.

Mai bine încercați să-i atrageți de partea voastră pe cei care votează cu celălalt candidat. Aici trebuie să acționați.

Cum să te porți cu șeful dacă faci parte din echipă

NU ACCEPTA niciodată să fii numit într-o funcție de un politician, dacă nu dispui chiar tu de o anumită putere. Diferența dintre angajare și sclavie, dacă te afli în serviciul unui politician, este existența unei surse proprii de putere.

Puterea ta poate decurge din bunele relații pe care le ai cu legislatorii sau cu congresmenii, din prieteniile cu reporterii, din sprijinul de care te bucuri în cadrul districtului, din accesul la principalii sponsori, din legătura cu grupurile de interese speciale și chiar din cunoașterea unui domeniu specializat despre care oficialitățile alese au nevoie să știe câte ceva. Dar cei care se află doar „la bunul plac" al șefului, fără să aibă vreo bază de putere, nu sunt altceva decât șerbi pe moșia acestuia.

Dacă ești numit într-o funcție, prima ta sarcină este să-ți creezi propria bază de putere astfel încât să poți acționa și supraviețui. Fă-ți treaba de zi cu zi și apoi lucrează cu asiduitate pentru a-ți cultiva propriile tale surse de forță politică. Până nu găsești un rezervor

potențial de susținere și nu te racordezi la el, te afli doar în perioada de probă și atârni de un fir de ață.

Firește, politicianul nu prea are ce face cu un membru al echipei sale care nu deține o bază de putere. Dispunând doar de un număr limitat de angajați în cadrul echipei sale, un oficial ales are nevoie să-l folosească pe fiecare pentru a-și cultiva surse de sprijin. Ceea ce pentru tine este o bază de putere, pentru șef este o oportunitate.

În politică puterea este băgată pe gât membrului echipei. Colportorii de influență care nu pot avea acces la omul de la vârf muncesc din greu ca să-i influențeze și să-i împuternicească pe cei la care pot ajunge. Dacă nu pot fi alături de cel pe care îl iubesc, îl iubesc pe cel de care sunt aproape. Grupurile de lobby, susținătorii politici, sponsorii și chiar jurnaliștii fac tot ce pot ca să-l ajute pe un membru al echipei să-și sporească influența și puterea. Deoarece contează pe gratitudinea lui viitoare, ei simt că investiția pe care o fac în viitorul unui membru al echipei merită efortul. Ei fac eforturi să crească puterea unui membru al echipei furnizându-i informații. Nu banii, ci informațiile sunt astăzi „laptele de mamă al politicii". Grupurile de presiune și colportorii de influență îți vor spune confidențial „poate că șeful tău vrea să știe că..." sau „ai auzit ce face congresmanul X?" sau „încearcă să-l suni pe dl Y, cred că poți obține o sponsorizare de la el". Acești oameni știu că, împărtășindu-ți informații, te ajută să fii folositor șefului tău și prin

urmare să ai mai multă putere. Cu cât ai mai multă influență, cu atât vor avea și ei mai multă prin tine.

Când faci parte dintr-o echipă, specializează-te cât poți de repede. Însușește-ți o temă sau un rol. Nu aștepta instrucțiuni. După cum spunea Plunhett din Tammany Hall: „Prinde ocazia și n-o scăpa." Privește în jur și dezvoltă-ți propriul produs, al cărui unic furnizor să devii. Oamenii buni la toate sunt sortiți declinului și destituirii.

Ești cel care cunoaște treburile comerciale? Ai un contact bun cu Serviciul de Asistență Socială, ca să faci servicii susținătorilor? Prietenul tău cel mai bun este cumva liderul unei asociații dintr-un cartier al districtului? Ai mâna cea mai bună la scris? Știi să repari faxul? Orice folosește pentru un rol, o funcție și o bază.

În Congres există o subcultură a membrilor personalului care funcționează după propriile lor reguli. Asemenea maimuțelor care se cațără în copaci, aceștia sunt într-un balans continuu din creangă în creangă, respectiv dintr-un post în altul, din ce în ce mai sus. Mai întâi, înaintează dintr-un post din circumscripție, de obicei de pe treapta cea mai de jos din echipa unui congresman, spre ultima treaptă, cea de asistent administrativ. De aici trec dintr-o slujbă în alta, în sus în ierarhia Congresului, pe măsură ce lucrează pentru congresmeni tot mai influenți. Până ajung în vârful copacului și devin șefii personalului unor comisii permanente. La apogeul puterii, acești necunoscuți care nu au fost aleși au o influență uriașă. Ei domină depar-

tamentul din executiv de care sunt responsabili și tind să rămână la putere zeci de ani, privind cum vin și pleacă președinții și guvernele, în timp ce ei rămân puternici și senini.

Cheia cunoașterii temeinice a mobilității ascendente în echipele Congresului este să te adaptezi la tendința organismului. În Camera Reprezentanților membrii se reunesc *ad-hoc* ca să facă tărăboi și să atragă atenția vreunui președinte de obicei uituc. Asemenea unor strengari contestatari dintr-un colegiu partinic, ei formează confrerii pentru a înțelege mai bine structura de putere și a o aduce mai la îndemâna lor.

Un membru al Camerei Reprezentanților ar trebui să-și folosească accesul la echipele altor membri pentru a construi punți pentru șeful lor și pentru a-i furniza informații despre ceeea ce se întâmplă. Congresmenii sunt creaturi sociale care trebuie să umble în turme pentru a supraviețui. Personalul care îi ajută în procesul de creare de legături și de formare a grupurilor poate fi de foarte mare folos șefului și lui însuși.

Cu Senatul lucrurile stau altfel. Când Trent Lott a trecut de la Cameră la Senat, a observat că, atunci când avea de-a face cu diferiți senatori, era ca și cum ar fi lucrat cu tot atâția șefi de state. „La Cameră te duci și-l întrebi pe unul dacă vrea să-ți voteze amendamentul. Respectivul îl analizează și îți spune că poți conta pe el, fiindcă i se pare în regulă. Dar aici, în Senat, ți se răspunde: «Să mă mai gândesc. Să ascult și părerea experților mei.» Totul este analizat de către

echipe, iar senatorii nu sunt la fel de spontani ca membrii Camerei Reprezentanților. Este ca și cum ai avea de a face cu șefii altor state."

Ca lider al majorității din Senat, Lott a încercat să aducă ceva din spiritul Camerei și în Senat, dar instituția cu pricina este greu de urnit. Pentru membrii personalului, distanța și formalismul manifestate de senatori pot fi descurajante. Este nevoie de mult mai multă demnitate. Comicăriile din Cameră diferă mult de eticheta din Senat. În Senat puterea provine mai ales din echipa senatorului decât din mișcarea în sus de la o echipă la alta, specifică pentru Cameră. Postul de șef al personalului unui senator este vârful piramidei. Este o poziție care are o putere incredibilă. În biroul senatorial tipic, puterea trece încet dintr-o mână în alta, deoarece senatorii tind să rămână în posturi zeci de ani. Modul cel mai bun de a obține putere asupra echipei unui senator este ajutându-l să fie ales. Alternativa ar fi să-ți aștepți rândul.

La Casa Albă există propriu-zis două echipe: cea a președintelui și cea a șefului personalului. Șeful personalului exercită nominal controlul asupra a tot ce mișcă în Casa Albă, dar mandatul său este limitat când este vorba de cei care au acces direct la președinte. Persoanele care lucrează pentru șeful personalului trebuie, în schimb, să aibă grijă să nu fie prea mult în contact cu președintele, pentru că șeful personalului ar putea deveni gelos.

Evident, este mult mai bine să lucrezi pentru președinte decât pentru șeful personalului. Problema este cum să te transferi dincolo. Dacă nu intri în Casa Albă mulțumită unei strânse legături prealabile de lungă durată cu președintele, trebuie să începi prin a lucra pentru șeful personalului sau chiar pentru șeful departamentului tău. Pentru a supraviețui și a avea succes este esențial să ieși cât mai repede de sub controlul lor și să devii unul din oamenii președintelui.

Iată, cheia reușitei este apropierea de președinte. Să ajungi să călătorești în avionul prezidențial și să profiți de intimitatea de club a unei călătorii cu președintele este o cale la fel de bună ca și redactarea discursurilor sau elaborarea unui program astfel încât să ajungi în contact direct și frecvent cu șeful executivului. Consultanții politici și cei care se ocupă de strângerea de fonduri se bucură de acces direct și special la președinte la fiecare patru ani, în timp ce oamenii de la relațiile cu Congresul pot obține acest acces în momente de mari crize legislative.

Transferul de la echipa șefului personalului la cea a președintelui este cel mai bine să fie făcut discret și în etape. Există pericolul mare al căderii în iad. Șefii de personal sunt obișnuiți cu manevrele de evadare și fac tot posibilul să le impiedice. Totul depinde dacă președintele încurajează trecerea de la un stăpân la altul. Clinton, Johnson și F. D. Roosevelt le-au încurajat. Se pare că Bush, Reagan și Eisenhower nu împărtășeau acest stil de lucru.

Atât la Casa Albă cât și în Congres, unii dintre membrii echipelor nu ar căuta atât de mult puterea în instituțiile publice respective dacă nu și-ar dori o bază de putere pentru o ocupație din afară. Un secretar de presă va face uz de accesul pe care îl are la reporteri și redactori ca să-și pregătească intrarea la un ziar sau la un post de televiziune. Experții în politică externă își vor folosi intrarea pentru a se alătura Consiliului pentru Relații Externe sau pentru a activa în finanțele internaționale. Consilierii juridici își vor dori prestigiu și poziție ca să intre într-o firmă de avocatură sau în magistratură. Cei care se ocupă de o agenție administrativă pentru vreo comisie a Congresului vor căuta să-și negocieze accesul la un post în lobby. Instituțiile permanente de la Washington își aleg, din cadrul personalului executivului sau Congresului, viitorii parteneri și manageri.

Puterea finală a unui membru al echipei este aceea de a demisiona. Charles de Gaulle, fostul președinte al Franței, a folosit demisia ca o armă mai bună decât oricare alta. „Am ales să mă retrag de la putere înainte ca puterea să mă părăsească", a spus el, explicându-și demisia din postul de prim-ministru al Franței postbelice în 1946.

„A te retrage ca Charles du Gaulle" înseamnă a te retrage câtă vreme mai ești în frunte, înainte să începi să cobori. Când echilibrul de putere dintr-un birou se întoarce împotriva ta, prinde mesajul și retrage-te. Nu amenința cu demisia dacă nu ești ho-

tărât. Dar adaptează-ți mintea și coeficientul de nesiguranță astfel încât să-ți permiți să te gândești la așa ceva. Un membru al personalului care poate pleca este un membru al personalului care are putere. Cel care este legat de scaun datorită nesiguranței este lipsit de putere.

Printr-o demisie, faci în așa fel încât presiunea finală să apese pe umerii politicianului. În general, el nu poate risca să te aibă în afară ca agent liber. Știi prea multe. Ai prea multe contacte. Printr-o cerere de demisie îți aduni toate forțele astfel încât să-i impui șefului punctul tău de vedere. Dacă te va asculta, îți vei retrage demisia și vei trăi fericit. Dacă nu te va asculta, atunci știi că ești oricum pe cale să ieși, așa că îndreaptă-te către altă ocazie.

Rasismul nu dă rezultate

RASISMUL ESTE din ce în ce mai depășit ca forță politică. Alegerile din 1996 au fost printre primele în care rasa nu a jucat practic aproape nici un rol. Măsurile de discriminare pozitivă, identificate ca noua „problemă delicată" din 1995, s-au demonetizat jalnic ca instrument demagogic după ce Clinton a neutralizat tema, diferențiind-o de cotele rasiale. Până și în California, unde abrogarea discriminării pozitive a fost la ordinea zilei, tema nu a împiedicat victoria lui Clinton. Tendințele de atâțare a discordiei nu au avut un efect real prea mare – de exemplu încercările republicanilor de incitare împotriva imigrației, tema ajutorului social pentru imigranții ilegali și inițiativele alegătorilor de a cere ca doar limba engleză să fie utilizată în școli și instituții guvernamentale.

Americanii s-au săturat de rasism. Timp de 50 de ani, delincvența, ajutorul social și competiția pentru posturi exacerbaseră tensiunile rasiale, dar, cum ajutoarele sociale au scăzut, delincvența s-a redus și șomajul s-a aflat și el la cotele cele mai reduse din ultimii zeci de ani, s-au redus și animozitățile rasiale.

Inițial, susținătorii drepturilor civile cereau districtelor care cuprindeau „minoritatea majoritară" să asigure alegerea unor congresmeni negri. Se spunea că, dacă un district avea 60% componență de culoare, ar câștiga un alb, indiferent de temele susținute. Președintele Comitetului Național Republican, Lee Atwater, era în culmea fericirii. El susținuse puternic locurile pentru „minoritatea majoritară" astfel încât alegătorii de culoare să fie concentrați în câteva districte, lăsându-i vulnerabili pe democrații albi la loviturile republicanilor conservatori.

Dar Curtea Supremă a intervenit și a hotărât că decuparea în scopuri electorale într-un mod atât de ridicol a districtelor respective, ale căror linii de demarcație șerpuiau ca să strângă cât mai mulți alegători de culoare, era neconstituțională. Alarmiștii s-au temut ca nu cumva districtele redesenate să producă înfrângeri masive ale nou-aleșilor titulari de culoare. Dar aproape toți au fost realeși, deși cei mai mulți au fost nevoiți să candideze în teritorii cu majoritate albă. Rasa nu a contat atât de mult cât a crezut stânga.

Incredibila popularitate la nivel național a generalului Colin Powell demonstrează cât de puțin contează culoarea pielii în politica americană de astăzi. Statul Virginia, cu mai puțin de un sfert din populația alegătoare de culoare, l-a ales guvernator în anii '80 pe Douglas Wilder. În 1996, în Carolina de Nord, peste o treime din electoratul alb l-a susținut pe democratul de culoare Harvey Gantt în încercarea sa

eșuată de a-l răsturna pe republicanul Jesse Helms. Congresmanul republican J. C. Watts, afro-american, și-a câștigat locul la Capitoliu în statul Oklahoma, într-un district aproape în totalitate alb.

Candidaților hispanici le este și mai ușor. Frederico Peña a fost ales primar în Denver în ciuda majorității vorbitoare de engleză. Cea mai mare parte dintre sondaje au arătat că Henry Cisneros din Texas a fost un candidat puternic în întregul stat înainte de a fi afectat de un scandal, deși hispanicii erau sub 20%.

Cele mai multe voturi din SUA care se bazează pe rasă vin astăzi din partea afro-americanilor. Democrații, indiferent de rasă, pot conta în genere pe mai bine de 80% din voturile de culoare împotriva oricărui candidat republican alb. Doar puțini republicani, ca guvernatorul Christie Whitman din New Jersey, au câștigat o susținere de culoare puternică.

Prin urmare, afro-americanii sunt practic privați de dreptul de reprezentare deoarece votează doar cu democrații. Pentru a obține putere politică, persoanele de culoare trebuie să reintre în joc, votând și participând la competiție ca republicani. Doar dacă sunt puși pe apucat ca electorat li se va da atenție. Clienții mei republicani îmi cer de obicei să fac sondaje doar în rândul albilor. Aceasta nu fiindcă ar fi rasiști, ci pentru că știu că negrii vor vota împotriva lor, deci nu vor să plătească pentru interviuri suplimentare.

Nici un candidat democrat pentru care am lucrat vreodată nu m-a întrebat cum să câștige votul

negrilor la alegerile generale. Acest lucru se presupune. Deseori sunt întrebat cum poate fi sporită mecanic participarea la vot a minorităților, dar niciodată ce teme vor atrage sprijinul electoratului minoritar. Niciodată.

Pentru democrați, alegătorii afro-americani sunt voturi deja câștigate. Într-un stat tipic, în care 13% din voturi îți sunt asigurate dacă îi câștigi pe negri, democrații vor face campanie pentru cei 38% de care mai au nevoie ca să câștige.

Acum, America este pregătită pentru republicani de culoare, după cum o demonstrează popularitatea generalului Colin Powell și a lui J. C. Watts din Oklahoma. Candidații minoritari care se îndepărtează de părinții lor ideologici de stânga atrag foarte mulți alegători albi. Afro-americanii care se adresează clasei de mijloc în continuă creștere (se estimează că a ajuns acum cam la o treime din populația de culoare) îi atrag imediat pe albi.

Și hispano-americanii pot profita de pe urma îndepărtării de liberalism. Veșnicul candidat la primăria New Yorkului, hispanicul Herman Badillo, a ajuns aproape de victorie de câteva ori grație poziției dure în privința asistenței sociale, a promovării alfabetizării și predării în limba engleză, precum și a unor standarde în învățământ.

Candidații minoritari care sfidează maeștrii lor etnici și linia Partidului Democrat, promovând poziții ferme legate de delincvență, reprezentare, asistență

socială etc., câștigă puncte pentru curaj și independență de la alegătorii americani. Când concurează pentru voturi cu conservatori albi, tind să se evidențieze și să atragă susținători deoarece dovedesc tărie de caracter prin despărțirea de consensul conducerii grupului lor.

A venit timpul ca minoritățile să treacă dincolo de demarcațiile de partid, iar tot mai numeroasa clasă mijlocie de culoare să-și găsească afinități cu opiniile conservatoare ale republicanilor. Rasismul nu mai este o trăsătură definitorie a Partidului Republican. În America nu mai poți câștiga alegeri doar bazându-te pe rasă. Slavă Domnului!

Candidatele: utilizarea stereotipurilor pentru a câștiga

SITUAȚIA STRATEGICĂ cu care se confruntă candidatele este total diferită de cea a candidaților de culoare. Alegătorii albi sunt sau nu rasiști. Minoritatea bigotă nu va vota niciodată pentru un afro-american. Majorității nu prea îi pasă de rasă. În schimb, sexismul este mult mai limitat. Relativ puțini oameni se opun prezenței femeilor în politică. Mult mai mulți alegători, de ambele sexe, doresc să vadă mai multe femei alese.

Dar, în ciuda absenței relative a prejudecăților sexiste, unei femei îi este mult mai greu să fie aleasă decât îi este unui candidat negru. Acesta este motivul pentru care 7% din membrii Congresului sunt de culoare: procentaj scăzut, dar relativ proporțional cu cei 12% afro-americani din SUA. Pe de altă parte, deși femeile reprezintă 52% din populația țării, doar 12 % din membrii Camerei Reprezentanților și ai Senatului sunt femei.

Alegătorilor americani nu le displac candidatele, dar le încadrează în stereotip. Bărbați și femei, sexiști sau nu, toți au tendința să împărtășească aceleași

prejudecăți în legătură cu candidatele. Un studiu la nivel național din 1986 demonstrează cât este de răspândită această vedere stereotipă. Alegătorii au fost întrebați cine ar fi mai cinstit, milos, econom, în favoarea apărării, în favoarea educației și mai necruțător în lupta împotriva delincvenței, un candidat bărbat sau o candidată?

Alegătorii au răspuns că bărbatul ar fi bun în chestiunile fiscale, de apărare și privind delincvența, în vreme ce femeia ar fi mai bună în zonele de integritate morală, compasiune și educație. În mod curios, nu a contat dacă respondenții erau femei sau bărbați, nici dacă erau susținători sau oponenți ai Amendamentului pentru Drepturi Egale (ADE). Toate cele patru grupe de electori împărtășeau același clișeu privind candidatele.

Esențial în alegerea unei femei este întoarcerea stereotipului în favoarea ei. Acest lucru înseamnă:

- reducerea marjei pe care o deține bărbatul în chestiunile considerate în mod stereotip bărbătești;
- sublinierea, în campanie, a importanței temelor considerate în mod stereotip feminin.

Candidatele ar trebui să o imite pe Margaret Thatcher pe teme precum delincvența, impozitele și apărarea. Să devină doamne de fier. Dar acest lucru nu este suficient. Indiferent de cât de hotărâte ar fi pe aceste teme, contracandidații, în general bărbați, ar fi

avantajați. Reducând din handicap pe temele masculine, candidatele pot pune accent pe educație, mediu, integritate și pe alte sfere în care stereotipul feminin le poate ajuta. Făcând alegerile să se învârtă în jurul acestor teme, vor putea câștiga.

Bob Squier, consultantul media democrat care a lucrat la clipurile campaniei președintelui Clinton din 1996, l-a ajutat pe William Winter, candidat pentru postul de guvernator al statului Mississippi, să o învingă pe contracandidata sa lansând un spot în care le reamintea oamenilor că guvernatorul răspunde de Garda Națională a statului. Candidatul a fost filmat înconjurat de soldați și de tancuri. Squier a utilizat un stereotip privind egalitatea dintre bărbați și femei și a învins-o pe adversara lui Winter, Evelyn Gandy.

În 1980, Paula Hawkins a fost aleasă pentru Senat din partea statului Florida, devenind prima femeie care a ajuns într-un asemenea post fără să datoreze cariera politică realizărilor soțului sau ale tatălui. Ea și-a câștigat locul în Senat utilizând un stereotip privind egalitatea dintre sexe care i-a ajutat în alegeri. În Comisia pentru utilități publice din Florida a atras mai întâi atenția luptând pentru consumatori. După ce a fost aleasă în Senat, și-a menținut popularitatea, axându-se pe chestiuni ca abuzul împotriva copiilor și copiii dați dispăruți. Încercarea ei de a fi realeasă a fost blocată doar de slaba prestație din 1986, din cursul unei dezbateri, care s-a datorat în parte și unor probleme de sănătate.

Femeile trebuie să-i „îmbrățișeze" pe adversarii lor bărbați – arătându-se de acord cu ei – în privința temelor care îi favorizează pe bărbați și totodată să facă distincții clare în chestiunile favorabile femeilor.

În 1996, republicanii au presupus întotdeauna că poziția lor împotriva avortului a făcut ca decalajul bărbați/femei să se accentueze în favoarea lui Clinton. Sigur că ea a jucat un rol important. Dar diferențele dintre Clinton și republicani în privința educației, a controlului armelor de foc și a legislației privind concediul pe considerente familiale au fost mult mai importante în câștigarea unei părți considerabile din voturile femeilor.

Partidul Republican este în pericol să capete reputația că se opune învățământului public. Susținerea reducerilor de finanțare, opoziția față de standarde mai înalte din partea guvernului federal și susținerea sistemului cupoanelor, toate au făcut ca femeile să se teamă că republicanii ar dori ca în sistemul de învățământ să predomine școlile particulare și cele parohiale.

Partidul Republican are nevoie să-și dezvolte propria lui agendă de reformă a școlilor publice. Abolirea stabilității pe post a profesorilor – o poziție pe care Clinton nu o poate adopta din cauza sindicatelor din învățământ – ar putea deveni resortul revenirii în forță a republicanilor în privința învățământului public. Aceasta ar putea fi cheia eliminării decalajului dintre bărbați și femei în alegerile din SUA.

Cum să domini dialogul în dezbateri

DEZBATERILE POLITICE nu au mai multe în comun cu știința dezbaterii, așa cum este practicată în liceele și în colegiile din întreaga Americă, decât are muzica militară cu cea clasică. Un mod potrivit de a te descurca în dezbaterea politică – dacă ai făcut parte din echipa de dezbateri a școlii – este să uiți tot ce ai învățat și să o iei de la zero.

O dezbatere politică între candidați presupune ca temele tale să fie validate în contextul temelor de campanie și în același timp să arăți bine la televizor. Nu este vorba să învingi argumentele adversarului, să-ți susții pledoaria cu dovezi ori, cu atât mai puțin, să răspunzi la întrebările puse de reporteri.

Când candidații se înfruntă în toiul campaniei, dezbaterea este într-adevăr o ocazie pentru ca fiecare scenariu tematic să se confrunte cu cel al opoziției spre a se vedea care dintre ele merită atenția publicului. Conținutul dezbaterii, nu prestația participanților, va determina câștigătorul alegerilor.

O seară de dezbateri nu va schimba opinia alegătorilor în legătură cu temele principale și nici

prejudecățile fundamentale în privința delincvenței, impozitelor și apărării, la republicani, sau în privința învățământului, vârstnicilor și mediului, la democrați. Chiar dacă îl „învingi" pe adversar pe propriile sale teme, el va fi câștigătorul, deoarece *temele lui* vor fi validate ca *temele* campaniei.

S-ar putea să-i fi convins pe alegătorii care s-au uitat la televizor în seara respectivă că ești la fel de inflexibil în privința delincvenței ca și adversarul tău, dar, dacă ești democrat și adversarul este republican, tema respectivă va lucra în favoarea lui indiferent de dezbaterea de o seară. Dacă dezbaterea s-a referit la delincvență, atunci delincvența este *tema* și în acest caz vei pierde. Dar, dacă reușești, ca democrat, să aduci vorba mai ales despre învățământ și mai puțin despre delincvență, sorții vor fi în favoarea ta chiar dacă adversarul a argumentat bine pe tema învățământului.

Șmecheria este să faci în așa fel încât să predomine conținutul *tău* și temele *tale*, ceea ce este greu când reporterii pun întrebările. Ei au puterea să conducă dezbaterea încotro doresc. Cele mai multe dezbateri permit și întrebări suplimentare când reporterii se pot plânge că nu li s-a răspuns la obiect. Prin urmare, candidatul nu poate să ignore pur și simplu ce întreabă reporterul. În schimb, trebuie să răspundă scurt și clar, astfel încât să poată folosi timpul rămas pentru a vorbi despre ceea ce îl interesează cu adevărat, și anume despre temele pe care le susține.

S-ar putea ca reporterul să-l întrebe pe un democrat: „De ce, ca membru al adunării legislative a statului, ați votat de șaizeci de ori pentru creșterea taxelor?" Acesta ar putea răspunde: „Știți că majoritatea voturilor respective au fost unanime și s-au referit la creșteri nesemnificative ale taxelor, iar cei care au plătit au fost utilizatorii serviciilor respective, astfel că nu au fost afectați contribuabilii. Însă, uneori, chestiunile bugetare privesc și învățământul. După cum știți, am susținut întotdeauna programele destinate copiilor noștri..." De aici încolo, candidatul este liber să vorbească în timpul care i-a fost alocat despre tema sa favorită, și anume despre învățământ.

În această luptă pentru dominația asupra conținutului și fondului dezbaterii, atacurile contra adversarului servesc nu doar la a-l pune într-o lumină proastă, ci și la a-l distrage de la propriile sale teme, obligându-l să trateze temele candidatului tău. Chiar dacă toate atacurile candidatului A îndreptate împotriva lui B sunt respinse și li se răspunde cu argumente concrete, dacă B își folosește tot timpul pe care îl are la dispoziție răspunzând atacurilor lui A pierde ocazia de a introduce în dezbatere propriile sale teme. Riposta este, evident, să răspunzi la atacuri cât mai rapid, restul timpului folosindu-l pentru a vorbi despre temele favorite.

Vrei să știi cine a câștigat o dezbatere? Nu-i asculta pe experți. Însumează numai minutele consumate pe fiecare temă de către cei doi candidați și vezi dacă

tema este în favoarea democratului sau republicanului. Dacă democratul a discutat 10 minute despre învățământ și 10 despre taxe, în vreme ce republicanul a vorbit despre școli doar 2 minute, dedicând 15 minute taxelor, în final sunt 12 minute pentru învățământ și 25 pentru taxe. Cum educația este o temă a democraților, iar taxele una a republicanilor, în această dezbatere avantajul va reveni candidatului republican.

Ponderea imaginii într-o dezbatere este supraestimată. Uneori, candidatul arată sau vorbește groaznic: Nixon în 1960, Carter în 1980 sau Reagan în prima sa dezbatere din 1984. Dar cele mai multe dezbateri nu aduc mai nimic nou în legătură cu stilul fiecărui candidat. Uneori un moment poate fi jenant într-o dezbatere: refuzul lui Ford de a recunoaște în 1976, că statele Europei de Est erau sateliți ai Uniunii Sovietice; replica dată de Bentsen lui Quayle în dezbaterea candidaților la vicepreședințe din 1988 „nu sunteți Jack Kennedy"; răspunsul șchiop al lui Dukakis din 1988 în chestiunea pedepsei capitale. Însă momente de acest gen sunt rare. Cele mai multe dezbateri sunt câștigate sau pierdute în funcție de conținutul de idei al confruntării, nu de carisma candidaților.

Ce înseamnă moment de forță?

GEORGE BUSH l-a numit „marele Mo" după ce l-a învins la o diferență semnificativă pe Bob Dole în 1988, la alegerile primare republicane din New Hampshire, impunând astfel ritmul campaniei.

Ce este momentul de forță?

În jocul de fotbal american, este fluxul crescând de adrenalină, susținerea din partea fanilor, motivația și dorința provocate de un eseu în atac sau de o interceptie în apărare. În politică, el înseamnă creșterea donațiilor, conștientizarea alegătorilor, mediatizarea și receptivitatea la publicitate produse de o victorie neașteptată sau de un finiș mai puternic decât se anticipase.

Cuvintele-cheie sunt aici „neașteptat" și „mai puternic decât se anticipase". Ne suntem cei mai mari dușmani în ceea ce privește momentul de forță. Candidații, echipele și consultanții se umflă în pene, mândri și orgolioși pe măsură ce se apropie victoria, iar noi vorbim și iar vorbim. Vorbăria noastră – revărsarea în afară a măreției dinlăuntru – nu face altceva decât să

omoare momentul de forță, transformând neașteptatul în așteptat, iar finișul „mai puternic decât se anticipase" în cel anticipat.

În 1976, în timpul cursei senatorului Birch Bayh din Indiana pentru nominalizarea la președinție din partea democraților, toți știau că Jimmy Carter era favoritul. Cei mai mulți simțeau că principalul contracandidat al acestuia era congresmanul de orientare liberală din Arizona, Mo Udall. În urma celor doi venea un grup de candidați, printre care se aflau senatorul de Washington, Henry Jackson, senatorul de Oklahoma, Fred Harris, și Birch Bayh.

Într-o zi, sondajele au arătat că Bayh urcase pe locul secund în New Hampshire, după o prestație extrem de puternică la întrunirea electorală din Iowa. Dintr-un candidat oarecare, oamenii lui Bayh și-au considerat candidatul o prezumtivă „alternativă la Carter". Vedeau deja victoria cu ochii. Astfel, și-au imaginat că personalitatea magnetică a lui Bayh și zâmbetul lui cald vor învinge personalitatea și zâmbetul lui Carter. S-au văzut deja câștigând nominalizarea pentru președinție. Apoi și-au imaginat înfrângerea lui Gerry Ford la alegerile din noiembrie. Iar de acolo...

Din păcate, n-au făcut altceva decât să vorbească iar și iar. Presa i-a auzit și a publicat previziunea că Bayh va termina pe locul doi în New Hampshire. Dar n-a fost să fie. Bayh a căzut puțin în urma lui Udall, ajungând al treilea, mult deasupra celorlalți candidați.

Finișul său a fost extrem de puternic – la ani-lumină de statutul de „și alții" care îi fusese atribuit. Părea a fi o cursă cu trei candidați pentru nominalizare.

Dar echipa lui Bayh vorbise prea mult. Anunțul că vor termina pe locul doi i-a terminat pe ei înșiși. Au ajuns în final pe locul trei, deci rezultatele nu au fost „mai bune decât se anticipase", ci „mai rele decât se anticipase". A fost o „lovitură" în sensul rău al cuvântului în ochii și în cuvintele presei. Bayh își mâncase mălaiul – i-l mâncaseră oamenii lui flecărind.

Lecția: momentul de forță este compus din o parte victorie, o parte secret și o parte cacialma. Trebuie să lași presa să se păcălească, să ia în râs șansele pe care le ai, să spună că ești terminat, să te numească „istorie" pentru a fi capabil să prinzi momentul de forță când îi vei da peste cap prezicerile. Toate acestea seamănă puțin cu probele pentru intrarea într-o societate secretă studențească. Trebuie să-ți plătești datoriile.

Iar, după ce reușești „mai bine decât se anticipase", trebuie să lași presa să te descopere și să publice că acum „ai prins momentul". Sponsorii, alegătorii, politicienii și mai ales ceilalți reporteri citesc articolele și dau rapid verdictul: momentul de forță.

Apoi, strânge-ți bine centura și nu-ți pierde capul. Este o cursă ametitoare.

Foloasele înfrângerii

ÎN POLITICĂ, nici victoria și nici înfrângerea nu sunt ceea ce par. Unele înfrângeri seamănă cu Cartagina, pe care romanii au jefuit-o și au ars-o, apoi au presărat sare pentru ca acolo să nu mai crească nimic niciodată. Alte înfrângeri sunt doar temporare. Cel învins își poate reveni spre a lupta din nou data viitoare.

Candidații privesc ziua alegerilor ca pe sfârșitul procesului. Adevărații profesioniști își dau seama că aceasta nu este decât o haltă pe parcurs. Întrebările reale sunt, și după alegeri, aceleași: Care sunt semnele tale vitale? Care îți este renumele? Cât de favorabil ești cotat? Ce procentaj de voturi ai? La urma urmelor, alegătorii nu pleacă nicăieri; ei rămân pe loc până la următoarele alegeri. Dacă, deși ai fost înfrânt, ai obținut un număr mare de voturi, ai un bun renume, iar opiniile alegătorilor îți sunt relativ favoarabile, ai pierdut doar o bătălie, dar nu și războiul.

Pe de altă parte, există varianta Cartaginei. Când imaginea ți-a fost distrusă prin clipuri negative eficiente la care nu ai răspuns, iar tabăra adversă ți-a

sărat pământul, întorcând opinia publică împotriva ta, este momentul să te gândești să devii agent de asigurări ca să-ți câștigi pâinea.

În multe state, votanților pur și simplu nu le place să te aleagă de prima dată. Ei vor ca tu să revii pentru că le-ai câștigat simpatia. Pennsylvania este un astfel de exemplu. În 1978, Bob Casey a pierdut cursa pentru guvernator. A pierdut-o și în 1982, dar a revenit în 1986 și a câștigat. De ce trebuie să fie chinuiți candidații atât de mult într-un stat sau în altul? Uneori, motivul este dorința de a te cunoaște de-a lungul mai multor ani înainte să te lase să câștigi. Poate că alegătorilor le place să-și pedepsească și să-și umilească candidații, aceștia devin apoi guvernatori mai docili. Sau poate că s-au săturat să te tot vadă trăgând să mori.

În multe districte ale Congresului, primul eșec face parte din formula câștigării a doua oară. Familiaritatea și apropierea dintre candidat și alegător este o parte importantă a ecuației în alegerea unui congresman. Spre deosebire de cazul senatorului sau al guvernatorului, alegătorii văd în reprezentantul lor local mai degrabă un susținător personal sub cupola îndepărtatului Congres. În numeroase competiții pentru Camera Reprezentanților, ei nu vor să se lase sărutați de la prima întâlnire. Să nu uităm: Newt Gingrich a pierdut de două ori înainte să fie ales în Congres – de fiecare dată în același district.

Prin urmare, cum să cazi în așa fel încât să te mai poți ridica?

Cu cât este mai pozitivă campania ta, cu atât ai mai multe șanse să lași în urmă o ușă deschisă. Campaniile de tip „pământ pârjolit" îi îndepărtează pe toți cei care nu te votează și pe mulți dintre cei care o fac. Clipurile negative aduc după ele răspunsuri negative, care nu fac nici un bine credibilității tale sau opiniilor favorabile despre tine. În schimb, publicitatea pozitivă, orientată pe teme, care arată clar, în termeni respectuoși și obiectivi, diferențele dintre tine și adversarul tău, îți slujește la construirea reputației de care vei avea nevoie data viitoare.

Uneori este bine să fii contracandidatul unui titular invincibil, dar în vârstă, astfel încât să te poți învârti în cercul celor care vor lupta pentru succesiune atunci când acesta se va retrage. De fapt, lupta dură pentru realegere, o dată la doi ani, este cel mai puternic argument care l-ar face pe un ales vechi în funcție și vârstnic să prefere soarele Floridei.

În procesul de revenire după o înfrângere alternativa este să-ți consideri districtul sau statul ca pe o investiție pe termen lung care trebuie cultivată și dezvoltată ori ca pe o ocazie rapidă de câștig speculativ printr-o victorie oportunistă. Dacă îți pasă de baza pe care o ai, dezvoltă-ți imaginea și rețeaua cu grijă, astfel încât ea să țină până la alegerile următoare.

Ce ai de făcut după ce pierzi?

Cultivă-ți sponsorii. Apropie-te de ei. Găsește cât mai mulți. Poartă-te de parcă ai fi câștigat. Rămâi în district. Slujește-ți alegătorii, deși încă nu sunt ai tăi.

Rămâi implicat în chestiunile comunității. Arată-ți des fața în presă. Găsește-ți un post care să-ți permită să rămâi vizibil. Studiază alegerile și vezi unde mai trebuie să lucrezi. Petrece mult timp în zonele în care ai pierdut, astfel încât să poți recupera.

Învață să pierzi cu grație și cu voioșie. Fii sportiv. Zâmbește chiar dacă te doare.

Viitorul

În viitor, temele de campanie vor fi noi. Aceasta nu fiindcă anii încep cu „2" în loc de „1", ci deoarece zorii noului mileniu sosesc într-o vreme de neobișnuită epuizare a temelor care au dominat agendele interne și externe timp de peste jumătate de secol.

Temele primilor ani ai secolului al XXI-lea

ÎN ULTIMII ANI ai secolului al XX-lea principalele teme care au predominat în politica mondială s-au cam epuizat. Comunismul apune. Democrația globală este în creștere. Pe plan intern, bugetul este echilibrat, delincvența este în scădere, iar fondurile sociale au scăzut la jumătate. Principalele chestiuni care au polarizat procesul politic în ultimele decenii dispar din vedere, pe măsură ce intrăm într-un nou secol și într-un nou mileniu. Care vor fi problemele viitorului?

Probabil că mediul înconjurător va deține o pondere foarte mare. Dacă avertizările legate de încălzirea globală și de subțierea stratului de ozon se dovedesc corecte, mediul trebuie să devină una dintre temele cheie. Dacă într-adevăr zonele joase ale planetei vor fi inundate și va fi nevoie de dizlocarea a sute de milioane de oameni și dacă vom fi expuși la emisii solare din ce în ce mai cancerigene, tema mediului va domina în mod clar sfera politică. La jurnalele de seară sunt difuzate tot mai multe scene de calamități: tor-

nade, incendii de păduri, alunecări de teren, uragane puternice și cutremure; se prea poate ca schimbările climatice să devină predominante pe agenda națională. Totuși, aceste evenimente sunt mărunte față de marile dizlocări pe care le-ar produce adevăratele catastrofe ecologice. Când ploile cad unde nu trebuie, iar în alte părți terenurile arabile se transformă în deșerturi pârjolite, imaginile globale ale foametei vor cataliza și mai mult opinia publică.

Așa cum problema nucleară a dus la efortul mondial de evitare a unui nou război mondial și a produs un echilibru care a menținut în mare măsură pacea, chestiunea mediului înconjurător poate cataliza eforturile de subordonare a interesului economic unei conștientizări la nivel planetar. Dacă problema nucleară și competiția dintre supraputeri pe care a generat-o au dus la un sistem mondial de diplomație și gestionare a conflictelor, atunci și tema mediului va putea produce o rețea mondială de coordonare economică și de reglementare ecologică. În orice caz, în următorii 20 de ani mediul înconjurător va fi o temă prioritară pe agenda politică.

Așa cum fizicieni ca Einstein, Fermi și Oppenheimer au pus bazele chestiunilor politice din a doua jumătate a secolului al XX-lea, probabil că Proiectul Genom, decodarea ADN-ului uman va lansa numeroase teme politice în secolul viitor. Suntem foarte aproape de momentul în care vom asista la nașterea celei din urmă generații de oameni într-un

mediu natural, nealterat. În decursul secolului care vine ingineria genetică, mai întâi pentru a stopa maladiile ereditare, mai târziu pentru a modifica personalitatea și inteligența, va crea probabil o nouă rasă de oameni.

Implicațiile politice ale acestei capacități științifice sunt uluitoare. Dezbaterea actuală despre clonare este cu totul în afara subiectului. Clonarea este inversul evoluției – reprezintă înghețarea evoluției prin recrearea exactă a unei ființe preexistente. Ar trebui să ne intereseze mai degrabă crearea de oameni noi cu aptitudini diferite, cu speranță de viață și capacități noi. Vechea problemă a calculatorului care îl depășește pe om este desuetă. Problema actuală este dacă vom crea un om nou, dotat cu capacități superioare nouă.

Părerea mea este că o asemenea schimbare, așa cum scrie Teilhard de Chardin în lucrarea *Phenomenon of Man,* ne cere „să stăpânim lumea" luându-ne evoluția în propriile mâini. Cred că acest lucru este nu doar inevitabil, ci și de dorit. Dar riscul aplicării sale greșite este atât de serios, încât nu poate să nu devină una dintre temele principale ale viitorului nostru politic.

În fine, dacă vom fi binecuvântați cu o prosperitate continuă și cu o creștere reală a veniturilor, generozitatea și spiritualitatea ecumenică a poporului american vor duce tot mai mult la solicitarea ca SUA să joace un rol mai important în lume în lupta împotriva

sărăciei și pentru ajutorarea oamenilor din lumea a treia. Ajutorul străin este rău văzut deoarece guvernele cărora li se adresează au renume prost. Dar, în timp ce asistența străină are o reputație tot mai proastă, contribuțiile caritabile americane au luat avânt în anii '90, depășind cu mult creșterile modeste din la fel de prosperii ani '80. Devenim o națiune de filantropi. Suferințele oamenilor din Africa, Asia și America Latină vor preocupa din ce în ce mai mult poporul american și vor deveni un factor important în politica noastră internă.

Indiferent dacă aceste speculații sunt adevărate sau nu, un lucru este sigur. Temele secolului al XX-lea sunt mult depășite. După două războaie mondiale și un război rece, am ajuns la un consens internațional construit în jurul democrației, pieței libere și drepturilor omului, care este puțin probabil să dispară. Pe plan intern, deficitul aparține deja trecutului, iar reducerile cheltuielilor sociale și scăderea ratei delincvenței probabil că vor dura. Atacul conservatorilor împotriva ideii liberale de guvern în expansiune a dus la împărțirea rolurilor între stat și piață, o separație care este puțin probabil să fie anulată.

Această perioadă de consens va fi urmată de o perioadă de polarizare, deoarece problemele secolului al XXI-lea vor cere soluții diferite, provenind din diverse părți ale spectrului politic, iar democrația va face lucrul pe care știe să-l facă cel mai bine: să rezolve problemele viitorului nostru.

Politica viitorului: scurtă privire asupra mândrei lumi noi a democrației Internetului*

MIȘCAREA DE LA democrația reprezentativă spre controlul direct al alegătorilor asupra politicii publice se va accelera pe măsură ce noua tehnologie și familiarizarea din ce mai mare a publicului cu Internetul vor depăși barierele logistice care împiedică organizarea de întruniri ale alegătorilor la nivel național. Politica viitorului va fi croită prin referendumuri, în care alegătorii își vor arăta direct opțiunile politice. Cu 54 000 000 de utilizatori ai Internetului în America, epoca întrunirilor alegătorilor la nivel național nu este prea îndepărtată. Cu și mai mulți utilizatori, un asemenea forum este aproape inevitabil.

Iată cum se vor desfășura lucrurile.

Întreprinzătorii particulari vor instala un *Web site* pentru o întrunire a alegătorilor la nivel național. Apoi îi vor face publicitate și vor sponsoriza referendu-

* Aluzie la romanul scriitorului englez Aldous Huxley (1894-1963), stabilit în 1937 în California, *Brave New World* (1932), tradus și în limba română – „O mândră lume nouă" –, în care civilizația este dominată de tehnică (n.trad.).

muri în care oamenii vor vota conectându-se la pagina web. Pe măsură ce tot mai mulți își vor exprima opiniile, mass-media va deveni din ce în ce mai conștientă de situație. În câțiva ani, întrunirile virtuale vor atrage zeci de milioane de alegători la fiecare referendum. Pe măsură ce utilizatorii vor deveni mai numeroși, va spori și atenția națiunii față de aceste voturi.

În final, se va ajunge ca practic fiecare temă importantă analizată în Congres să fie deschisă și participării alegătorilor pe pagina web. Când Camera Reprezentanților sau Senatul vor vota, de exemplu, acordarea de competențe președintelui pentru a încheia rapid acorduri comerciale, întrunirea alegătorilor la nivel național va trata subiectul respectiv. Televiziunea și forumurile de discuții radiofonice vor dezbate această chestiune. Grupurile de interese vor încerca să modeleze opinia publică prin publicitate. Ziarele vor scoate ediții speciale pe această temă. Întreaga atenție se va îndrepta către referendumul de pe Internet.

În ziua întrunirii, zeci și zeci de milioane de oameni se vor conecta la Internet, vor accesa pagina întrunirii și vor vota. A doua zi, rezultatele vor fi afișate la adresa respectivă și probabil că vor fi făcute publice prin mass-media. Congresmenii vor studia atent rezultatele ca să vadă cum a votat districtul lor.

Vor fi membrii Congresului influențați de rezultatul întrunirii? Sigur că da. Impactul va fi cu mult mai mare decât cel al unui sondaj. Dintr-o anchetă socio-

logică, un congresman poate afla care este părerea alegătorilor din circumscripția sa în legătură cu o anumită problemă. El poate să le urmeze sfatul sau să-l respingă și să spere în continuare că problema respectivă nu-l va trage pe sfoară în ziua alegerilor. Dar nu va îndrăzni să nesocotească un referendum la care alegătorii lui știu că au participat și că și-au exprimat opiniile, cunosc rezultatele referendumului și în sfârșit pot examina votul final al congresmanului lor.

Dacă sute de mii de oameni dintr-un district electoral pentru Congres s-au arătat împotriva dobândirii de către președinte a unor competențe de încheiere rapidă a acordurilor comerciale, congresmanul care le reprezintă voința nu are altceva de făcut decât să se supună. În cazul unui sondaj, dacă îl nesocotește, va avea de suferit deoarece alegătorii au fost de altă părere. Dar, dacă ignoră un referendum pe Internet, va fi obligat să explice de ce nu s-a supus voinței oamenilor din district, atât de clar manifestată la referendumul virtual.

Pe măsură ce forța referendumurilor pe Internet va deveni tot mai evidentă, se va intensifica și mediatizarea întrunirilor naționale ale alegătorilor. În final, aceste voturi se vor transforma în spectacole naționale, urmărite cu mare atenție de elitele politice. În condițiile în care Congresul nu va ceda din puterile sale, aprobând tipurile de referendum și de inițiative populare permise în California, întrunirile alegătorilor la scară națională vor deveni echivalentul lor *de facto*.

Suntem pe cale să intrăm într-o eră de pură democrație jeffersoniană, în care întrunirile pe Internet îi vor consilia zilnic sau săptămânal pe aleși, structurând majoritatea deciziilor pe teme importante. Într-un asemenea mediu, reprezentanții noștri aleși vor suferi aceeași scădere a puterii cu care s-au confruntat deja legislatorii statului California. În acest stat, chestiunile cele mai importante sunt decise direct de către alegători, nu de legislativ. În viitor, la nivel național, întrunirile alegătorilor pe Internet vor domina arena politică.